



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITEL- MAN LAATIMINEN DESTIA OY:LLE

TEKIJÄ: Ville Juntto

Koulutusala			
Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma			
Teknologiaosaamisen johtaminen			
Työn tekijä			
Ville Juntto			
Työn nimi			
ERP-järjestelmän käyttöönottosuunnitelman laatiminen Destia Oy:lle			
Päiväys	2.5.2016	Sivumäärä/Liitteet	62/13
Ohjaaja(t)			
Jarmo Pyysalo Savonia-ammattikorkeakoulu, Pasi Kailasalo Destia Oy			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Destia Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli laatia Destia Oy:lle käyttöönottosuunnitelma Fujitsu C7 ERP-järjestelmää varten. ERP-järjestelmän hankinta oli osa VOIMA-hanketta, jonka myötä Destiassa otettiin käyttöön uusia talouden ja raportoinnin ohjelmistoja. Opinnäytetyössä raportoitii suunnitelman laatimisen lisäksi henkilöstön kokemukset koulutuksista ja valmisteluista käyttöönottovalmiuden saavuttamiseksi.</p> <p>Aluksi tutustuttiin kirjallisuus- ja verrokkitutkimuksiin, joiden perusteella laadittiin Destian kahdeksalle ja Fujitsun kahdelle työntekijälle puolistrukturoidut haastattelut. Tehdyn tutkimuksen perusteella laadittiin käyttöönottosuunnitelman ensimmäinen version. Palautekeskustelun jälkeen tehtiin opinnäytetyön lopputuote, käyttöönottosuunnitelma, ja sen hyväksyivät VOIMA-hankkeen vastuuhenkilöt. Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi käyttöönottoa edistäviksi tekijöiksi osoittautuivat johtaminen, käyttöönoton suunnitelmallisuus, koulutus ja tiedottaminen. Destian henkilöstön haastattelujen tulokset eivät merkittävästi poikenneet Fujitsun henkilöstön haastattelujen tuloksista ja lähdekirjallisuuden havainnoista.</p> <p>Käyttöönottovalmiuden saavuttamiseksi Destiassa järjestettiin VOIMA-hankkeen koulutukset kahdessa osassa. Ensin koulutettiin tarjouslaskentaa tekevät henkilöt, jotka alkoivat käyttää ohjelmaa vuoden 2016 alusta. Loput käyttäjät koulutettiin maalisi- ja huhtikuun 2016 aikana. Käyttöönotossa epäonnistui ongelmiin varautuminen, sillä ohjelmisto toimi epävarmasti koulutuksissa ja koulutusten jälkeisten haastattelujen perusteella koulutus olisi pitänyt jakaa useampaan osaan. Tulevat käyttäjät eivät myöskään olleet erityisen vakuuttuneita ohjelmiston soveltuvuudesta heidän tarpeisiinsa ensikokemuksen perusteella.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoite saavutettiin, mutta ohjelmistoa ei ole voitu ottaa käyttöön teknisten ongelmien vuoksi opinnäytetyön laatimisen aikana. Kehitysehdotuksina ehdotettiin, että henkilösimiehen roolia olisi kasvatettu käyttöönoton edistäjänä. Koulutukset olisi voitu pilkkoa useampaan osaan ja lisäksi hankkeelle olisi voitu varata vielä enemmän resursseja. Käyttöohje tulee laatia seuraavissa ohjelmistoprojekteissa ennen koulutuksia.</p>			
Avainsanat			
ERP-järjestelmä, järjestelmän käyttöönotto, toiminnanohjausjärjestelmä			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Industrial Engineering and Management			
Author Ville Juntto			
Title of Thesis ERP System Implementation Plan for Destia Ltd.			
Date	2 May 2016	Pages/Appendices	61/13
Supervisor(s) Mr Jarmo Pyysalo, Principal Lecturer Savonia University of Applied Sciences and Mr Pasi Kailasalo, Vice President Destia Ltd.			
Client Organisation /Partners Destia Ltd.			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to design an implementation plan for Destia Ltd.'s new enterprise resource planning system (ERP) as part of their VOIMA project and financial reporting system renewal. The thesis also included a report on Destia personnel's evaluation of the ERP system implementation.</p> <p>The thesis process started with a literature overview, which was used as a guideline in creating interviews to Destia and Fujitsu personnel. After the interviews, a preliminary version of the implementation plan was created and it was presented to the management of the VOIMA project. The feedback from the management guided the creation of the final version. The implementation plan was accepted by Destia at the end of 2014.</p> <p>The company's tender operatives were trained first and the rest of the users during March and April of 2016. To ensure controlled implementation, the tender calculation module of the ERP system was started first, i.e. at the beginning of 2016. The rest of the modules and integration programs were supposed to start after the first quarter of the year 2016. According to the interviews carried out after the training session, the personnel thought that the preparations for possible problems during the training were poorly done and they did not find the program to be reliable. Although the training was split into two parts, the personnel felt that there was too much information in too little time. Based on the experiences after the training and implementation preparations, the personnel did not find the program beneficial to their work</p> <p>In result, the thesis project was succesful and the implementation plan was presented to and accepted by Destia. It was found out that the management, training of program usage, well designed implementation process and information about the program and changes were the most important factors supporting the implementation. It was proposed that in the future projects the training sessions be shorter. More resources should also be allocated for the project. In addition, the user manuals of the program should be available for the users before the training.</p>			
Keywords ERP system, system implementation, information system			

ESIPUHE

Haluan kiittää työnantajaani Destiaa ja lisäksi opinnäytetyöni ohjaajaa Pasi Kailasaloa mahdollisuudestani osallistua VOIMA-hankkeeseen. Savoniasta haluan erityisesti kiittää opinnäytetyötäni ohjannutta Jarmo Pyysaloa hyvästä ja aktiivisesta keskustelusta tutkimuksen edetessä. Tutkintoni ei olisi valmistunut ilman läheisten tukea ja haluankin kiittää vaimoani Sannaa ja lapsiamme tuesta opiskelujeni aikana.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Destia Oy:n järjestelmä uudistus ja valittu ERP-järjestelmä	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite	8
1.3	Tutkimuskirjallisuus ja verrokkitutkimukset.....	9
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	9
2	KIRJALLISUUSKATSAUS JA VERROKKITUTKIMUKSET	10
2.1	Ohjelmistojen käyttöönotto ja ERP-järjestelmä.....	10
2.2	Kirjallisuuslähteiden perusteella esille nousseet pääteemat	10
2.2.1	Johtaminen	10
2.2.2	Tiedottaminen.....	12
2.2.3	Koulutus.....	12
2.2.4	Yrityskulttuuri.....	13
2.3	Verrokkitutkimusten perusteella esille nousseet pääteemat	14
2.3.1	Johtaminen	14
2.3.2	Tiedottaminen.....	15
2.3.3	Koulutus.....	16
2.3.4	Suunnitelmallinen käyttöönotto	17
2.4	Havaintojen taulukointi ja yhteenveto	18
3	DESTIAN JA FUJITSUN HENKILÖSTÖN HAASTATTELUT	21
3.1	Haastattelututkimus	21
3.2	Haastattelukysymykset ja haastateltavat	21
3.3	Destian henkilöstön haastattelut	22
3.3.1	Destian henkilöstön vastaukset koulutukseen liittyen.....	23
3.3.2	Destian henkilöstön vastaukset käyttöönottoon liittyen.....	24
3.3.3	Destian henkilöstön vastaukset tiedottamiseen liittyen.....	25
3.4	Fujitsun henkilöstön vastaukset	27
3.4.1	Fujitsun henkilöstön vastaukset johtamiseen liittyen	28
3.4.2	Fujitsun henkilöstön vastaukset tiedotukseen liittyen	28
3.4.3	Fujitsun henkilöstön vastauksen koulutukseen liittyen	29

3.4.4	Fujitsun henkilöstön vastauksent käyttöönottoon liittyen	29
3.5	Haastattelujen yhteenveto	29
4	KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA	31
4.1	Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden tulosten yhteenveto	31
4.2	Käyttöönottosuunnitelman hahmotelma ja sen palaute	32
4.3	Käyttöönottosuunnitelma Destian ERP-järjestelmälle	34
5	ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO JA SEN ONNISTUMISEN ARVIOINTI.....	38
5.1	Pääkäyttäjän ja liiketoiminnan edustajan haastattelut	38
5.2	Valitut käyttöönottomenetelmät Destiassa	43
5.2.1	Johtaminen ja tiedottaminen	43
5.2.2	Käyttöönoton pilkkominen, koulutustilaisuuudet ja yksikkökohtainen tuki	44
5.3	Eroavaisuudet ja yhteneväisyydet tutkimuksen tuloksiin	45
5.4	Henkilöstön mielipiteet käyttöönotosta	47
5.4.1	Henkilöstön mielipide koulutuksista kyselyn perusteella.....	47
5.4.2	Haastattelut käyttöönoton jälkeen	48
5.4.3	Destian henkilöstön mielipiteet haastattelujen perusteella koulutustilaisuuksista	48
5.4.4	Destian henkilöstön mielipiteet käyttöönoton onnistumisesta	50
5.4.5	Destialaisten mielipiteet tiedottamisen onnistumisesta käyttöönotossa	51
5.5	Yhteenveto käyttöönotosta	52
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	Opinnäytetyöprosessi ja opinnäytetyön onnistuminen	53
6.2	Ehdotukset tulevia ohjelmistojen käyttöönottoja varten ja jatkotutkimusehdotukset.....	54
6.3	Tutkimuksen tekijän loppusanat.....	56
	LIITE 1: VOIMA-HANKKEEN KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA	60

1 JOHDANTO

1.1 Destia Oy:n järjestelmäuudistus ja valittu ERP-järjestelmä

Destia Oy on suomalainen infra- ja rakennusalan palveluyhtiö, joka rakentaa, ylläpitää ja suunnittelee liikenneväylien ja ratojen sekä liikenne- ja teollisuusympäristöjen lisäksi kokonaisia elinympäristöjä. Tilaajaorganisaation verkkosivujen mukaan yrityksen palvelut ulottuvat maanalaisesta rakentamisesta kattavaan maanpäälliseen toimintaan sekä energia- ja insinöörirakentamiseen. (Destia 2016.)

Tilaajaorganisaatiossa käynnistettiin kokonaisvaltainen talous- ja seurantaohjelmistojen uudistamisprojekti vuoden 2014 aikana. Tavoitteena oli, että yrityksen taloushallinnon, projektien seuranta- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistot uudistetaan. Muutoksen tarpeellisuuden perusteli vanhojen ohjelmistojen vanhentuminen ja niiden päivittäminen nykyisten käyttöjärjestelmien kanssa yhteensopiviksi olisi ollut erittäin kallista ja vaatinut tulevaisuudessa merkittäviä panostuksia ylläpitoon. Vanhentuneiden järjestelmien päivittäminen ei olisi ollut kestävä ratkaisu, sillä vanhentuneista järjestelmistä yrityksen johto ei enää saanut haluamiaan tietoja. Lisäksi yrityksen johdon mielestä ohjelmistouudistus voisi edistää yrityksen yhteneväisiä toimintatapoja. Edellä mainituista syistä Destiassa päätettiin käynnistää VOIMA-hanke, joka piti sisällään projektin raportointi- ja seurantaohjelmisto Fujitsu C7:n ja taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoja. Kyseiset ohjelmistot oli tarkoitus integroida toimimaan yhdessä. Ohjelmiston käyttöönotto aloitettiin syksyllä 2015 ja kevään 2016 aikana tilaajaorganisaation kaikki järjestelmän käyttäjät tullaan kouluttamaan sen käyttöön.

Tilaajaorganisaatio tiedotti intranet-sivustollaan henkilöstölleen kehityshankkeesta seuraavasti. Voima-hankkeessa Destia saa toiminnanohjausjärjestelmän. Järjestelmän tarjoamat työvälineet tuovat voimaa liiketoimintaamme ja jokaiseen yksittäiseen projektiin helpottamalla ja tehostamalla jokapäiväistä työntekoamme. Voima helpottaa muun muassa projektien hallintaa, raportointia ja poikkeamiin puuttumista, jolloin aikaa vapautuu esimerkiksi asiakastyöhön ja työnsuunnitteluun. (Destia 2016.)

ERP-järjestelmä on tiivistetysti usean liiketoimintaprosesseja seuraavan ja ohjaavan sovelluksen yhdistelmä. (Grabot & al. 2008, 18) Tilaajaorganisaatio kartoitti ERP-järjestelmävaihtoehtoja ja arviointien jälkeen Destiassa päädyttiin Fujitsu C7 -

ohjelmistoon. Kyseinen järjestelmä sisältää modulaarisesti toteutettuna rakennusalan yrityksen projektinhallinnan työvaiheet tarjouslaskennasta laskutukseen. Lisäksi ohjelmistoon liitytään rajapintojen avulla, jolloin yrityksen taloushallinnan ohjelmistot ovat reaaliaikaisesti yhteydessä projektien seuranta- ja raportointiohjelmistoon.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

VOIMA-hankkeen näkyvin osa Destian henkilöstölle tulee olemaan Fujitsu C7 -ohjelmisto ja tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia ohjelmistolle käyttöönotto-suunnitelma. Poiketen perinteisestä käyttöönottosuunnitelman laatimisesta opinnäytetyössä keskitytään luomaan työkalu, jonka avulla VOIMA-hankkeen vastuuhenkilöt voivat välttää käyttöönoton perinteiset ongelmakohdat, sekä kouluttaa ja suunnitella resurssit käyttöönottoa varten. Opinnäytetöissä ei tutkita ohjelmiston käyttöönottoa teknisestä näkökulmasta, eikä siinä kartoiteta ERP-järjestelmän soveltuvuutta yrityksen prosesseihin. Voidaan sanoa, että opinnäytetyö keskittyy yrityksen osaamisen johtamiseen ja uuden järjestelmän myötä syntyvän muutostilanteen hallintaan.

Muita opinnäytetyön tavoitteita on raportoida käyttöönottoprosessi ja tämän jälkeen haastattelujen avulla selvittää, että miten Destian henkilöstö koki käyttöönoton onnistuneen. Käyttöönoton analysoinnin avulla selvitetään käyttöönottosuunnitelman laatua ja pyritään löytämään kehityskohteita ja oppimaan kokemuksista.

Tutkijan kiinnostus aiheeseen heräsi jo ennen YAMK-opintojen alkamista. Useita vuosia rakennustyömailla projektinjohtotehtävissä työskenneltyään tutkija oli arvioinut, että modernilla tietotekniikka-alalla asioita tehtäisiin toisin verrattuna perinteiseen rakennusalaan. Kiinnostus uuteen alaan ja ajattelutapaan ohjasi tutkijan uuden koulutusohjelman pariin ja Destian tarve kyseiselle lopputuotteelle osui hyvin ajallisesti ja sisällöllisesti tutkijan opiskelu- ja työtilanteisiin.

Opinnäytetyöprosessin tiedonkeruuvaiheessa verrokkitutkimusten ja kirjallisuuslähteiden perusteella syntyi mielikuva, että ERP-järjestelmien käyttöönotot epäonnistuvat suurella todennäköisyydellä. Kyseinen ennako-olettamus herätti tutkijan kiinnostuksen tehtävään ja sivutuotteena varsinaiselle käyttöönottosuunnitelmalle tutkija löysi myös syitä, miksi käyttöönotot usein epäonnistuvat.

1.3 Tutkimuskirjallisuus ja verrokkitutkimukset

Opinnäytetyön kirjallisuuslähteet koostuvat tietokonejärjestelmien käyttöönottoa, ICT-projekteja, ohjelmistosuunnittelua, ohjelmistojen hyödyntämistä johtamisen tukena, muutosjohtamista ja johtamista käsittelevistä teoksista. Kirjallisuuslähteinä käytetään pääosin korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja teoksia. Kirjallisuuslähteiden alkupe-
rä jakautuu kotimaisten ja ulkomaisten teosten välillä niin, että suomalaisia teoksia on neljä ja ulkomaisia kaksitoista kappaletta. Lähdeteoksiin tutustutaan huolellisesti ja niiden sisältöä arvioidaan muun muassa akateemisesta näkökulmasta niissä käytettyjen lähteiden perusteella. Mikäli teos oli lyhennetty opas niin sanotusti maallikkokäyttöön, hylättiin kyseisen lähde huolimatta sen suoraviivaisesta lähestymisestä itse käsiteltävään asiaan. Kyseisellä valinnalla halutaan vahvistaa opinnäytetyötutkimuksen tutkimuksellista validiutta.

Verrokkitutkimuksiksi opinnäytetyölle valitiin yliopistojen pro gradu- tutkimuksia, teknillisten yliopistojen ja teknillisen korkeakoulun diplomitöitä ja ammattikorkeakoulujen ylempien ammattikorkeakoulututkijien opinnäytetöitä. Verrokkitutkimuksissa on mukana myös yksi väitöskirja huolimatta siitä, että tutkintotaso tohtorikoulutuksessa onkin ollut vaativampi. Kyseisellä valinnalla lähteet ja niiden havainnot oli helpompi jakaa ryhmiin. Verrokkitutkimukset ovat täysin kotimaisia ja niitä on yhteensä yhdeksän kappaletta. Verrokkitutkimukset käsittelevät pääasiallisesti järjestelmien käyttöönottoa, tosin mukana on myös muutama tutkimus, joiden laajuus sisältää myös tutkimuksen järjestelmän määrittelystä ja suunnittelusta käyttöönoton lisäksi.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä esitellään käsitteinä *ERP -järjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä ja järjestelmän käyttöönotto*. Käsitteiden jälkeen esitellään kirjallisuuslähteiden ja verrokkitutkimusten havainnot aiheesta. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään Destian ja Fujitsun henkilöstöjen haastattelututkimusten tulokset ja esitellään lyhyesti teoriaa haastattelusta tutkimusmenetelmänä.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS JA VERROKKITUTKIMUKSET

2.1 Ohjelmistojen käyttöönotto ja ERP-järjestelmä

Tietokonepohjaisten tietojärjestelmien käyttöönotolla voidaan tarkoittaa varsin erilaisia vaiheita järjestelmän elinkaareissa riippuen myös siitä onko kyseessä uusi järjestelmä vai päivitys vanhemmasta uudempaan. Voidaankin todeta että käyttöönoton onnistumiseen vaaditaan tietojärjestelmän toimittajan ja asiakkaan eli käyttäjäorganisaation saumatonta yhteistyötä alusta lähtien, sen jälkeen kaikki on kiinni toimittajasta ja siitä kuinka hyvin reunaehdot ja toiminta on määritelty. Kun asiaa tarkastellaan käyttäjäorganisaation näkökulmasta, voidaan sanoa, että käyttöönotto alkaa strategisen tason suunnittelulla, määrittelyllä tarpeella ja johdon päätöksellä. Käyttäjille opetetaan uuden järjestelmän toimintaa sekä saatetaan antaa manuaaleja monimutkaisemmista prosesseista. Viimeinen tila josta, käyttöönotossa käyttäjien kannalta puhutaan, on assimilaatio. Tämä tarkoittaa sellaista tilaa järjestelmän käytössä, että kaikki käyttäjät käyttävät sitä työrutiineissaan ja ovat myös ymmärtäneet sen edut omien työtehtävien helpottamiseksi. (Paavolainen. 2009, 12 - 13.)

Toiminnannohausjärjestelmä on WIKI-sanakirjan (2016) mukaan synonyymi ERP-järjestelmälle, joka on lyhyenne englanninkielisistä sanoista ”Enterprise Resource Planning”. WIKI-sanakirjan (2016) suora lainaus ERP-järjestelmästä, eli toiminnanohjausjärjestelmästä on:

Tietojärjestelmä, joka yhdistää yrityksen eri toimintoja (esimerkiksi tuotantoa, jake-lua, varastonhallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa) yhdeksi kokonaisuudeksi.

2.2 Kirjallisuuslähteiden perusteella esille nousseet pääteemat

Kirjallisuuslähteistä löydettiin neljä merkittävää pääteemaa, jotka vaikuttavat merkittävästi ERP-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. Pääteemoja olivat **johtaminen**, **tiedottaminen**, **koulutus ja yrityskulttuuri**. Kyseiset pääteemat jakautuivat vielä muutamaankin yksilöivään teemaan.

2.2.1 Johtaminen

Ifinedo (2006, 104) esittää, että tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johdon (ylimmän) tuki ERP:n toimintoja kohtaan takaa järjestelmän menestyksen yrityksessä. Kaikille järjestelmän käyttöön, käyttöönottoon, suunnitteluun ynnä muihin toimintoihin liittyviin osioihin johdon on pyrittävä antamaan mahdollisimman suuri tuki, jotta järjestelmä saadaan yrityksessä toimimaan. Tuen tulee olla saatavilla käyttöönoton

aikana ja käyttöön jälkeen. Ifinedon (2006) tutkimuksesta nousi esille neljän muun kirjallisuuslähteen tavoin esille johtamisen tarkentava teema ***ylimmän johdon sitoutuminen projektiin***.

Keinot, joilla toimintatapamuutoksen, organisaatioiden yhdistämisen, tehostamisen ynnä muiden vastaavien kehittämisen ja parannushankkeiden välttämättömyys esitetään henkilöstölle, vaativat aina tapauskohtaista harkintaa. Hyvin monessa tapauksessa tärkeitä työkaluja ovat taloudelliset laskelmat ja mittaristot, vertailut kilpailijoihin, tulevaisuuden uhkakuvat, asiakaspalautteet ja erilaiset organisaation tuottavuutta, laatua ja asiakaspalvelua haittaavat ongelmat. (Järvinen 2014, 47.)

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen on erityisen vaikeaa tilanteessa, jossa organisaatio menestyy ja tuotteet tai palvelut tekevät hyvin kauppansa. (Järvinen. 2014, 48) Järvisen tavoin ***muutosjohtamisen*** hallinnan ja tärkeyttä painottivat muutkin ICT-järjestelmien käyttöönottoa käsittelevät teokset. Kaiken kaikkiaan kyseinen johtamisen tarkentava teema esiintyi viidessä kirjallisuuslähteessä.

Johtamisen tarkentavista teemoista tärkeimpiä kirjallisuuslähteiden perusteella olivat lisäksi ***henkilöesimiehen toiminta, johdon ja henkilöstön luottamuksen tukeminen muutostilanteessa ja onnistumisista palkitseminen***. Taulukossa 1 on esiteltynä johtamisen tarkentavat teemat ja niiden lähteet.

Sarpolan (2006, 62) mukaan suurimpina sisäisinä riskeinä ERP-järjestelmän hankinnassa tunnistettiin olevan henkilöstön sitoutuminen projektiin ja järjestelmän käyttöön, johdon tuen ja resursoinnissa onnistuminen, projektiaikataulun onnistuminen ja sopeutuminen projektin kokonaisbudjettiin. Näistä riskeistä Sarpola (2006) oli havainnut johdon tuen ja toiminnan olevan kaikista kriittisin. Lähdekirjallisuuden perusteella tehdyt havainnot tukivat tutkimusta ja henkilöstön sitoutuminen ja sopeutuminen voitiin todeta olevan heti johdon toiminnan jälkeen tärkein menestyksen tekijä. Muita tekijöitä olivat muun muassa järjestelmän teknisen käytön koulutuksen onnistuminen. Sarpolan (2006) havainnot ovat yhteneviä opinnäytetyötutkimuksen havaintojen kanssa.

2.2.2 Tiedottaminen

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto ja toimintatavan kehittäminen edellyttävät riittävää yhteistyötä ja keskustelua toiminnasta ja sen kehittämisestä organisaation sisällä. Tämä ei onnistu, ellei eri toimijoilla ja toiminnoilla ole riittävän yhtenäistä kuvaa organisaation toiminnasta. Tässä suhteessa keskijohdolla voidaan todeta olevan organisaatiossa keskeinen asema. Yleensä ylin johto operoi visio- ja tavoitemalleilla, jotka kuvaavat strategisia pyrkimyksiä liiketoiminnan kehittämiseksi. Osin johdon visiot ja tavoitteet ovat jäsentymättömiä ja vailla konkreettisia malleja etenemiselle tavoitteiden suuntaan. Toisaalta perustasolla toimijoiden mallit koskevat välittömiä työtehtäviä ja prosesseja. Sen sijaan keskijohto pystyy asemansa puolesta toimimaan johdon ja perustason välissä. Se kykenee ymmärtämään yhtäältä johdon ajattelumaailmaa ja tahtotilaa, minkä johto usein ilmaisee vertauksin, analogioin ja tavoittein. Toisaalta keskijohdolla on riittävän tarkka kuva organisaation jokapäiväisestä toiminnasta ja sen kehitysongelmista. (Kettunen & Simmons 2001, 31.)

Edellä mainittu lainaus voitaisiin liittää johtamisen teemaan yhtä lailla kuin tiedottamiseen. Kyseisestä lainauksesta kuitenkin tulivat kerralla esille lähdekirjallisuuden tarkentavat teemat tiedottamiselle: ***projektin tavoitteista tiedottaminen ja avoimuus hankkeen etenemisestä ja siinä esiintyvistä onnistumisista ja ongelmista.***

Järvinen (2014) on kuvannut samoja tarkentavia teemoja seuraavasti. Yritysten visioidissa keskeistä on uusien mahdollisuuksien avaaminen ja näkeminen: miten voisimme tulevaisuudessa olla menestyvämpiä ja toimia fiksummin tai paremmin? Sen sijaan, jos näköaloja paremmasta huomisesta ei ole, se vaarantaa ajan myötä ihmisten motivaation ja jaksamisen: miksi nähdä vaivaa, jos se ei johda parempaan? (Järvinen. 2014, 62.) Se, että esimies kykenee toimimaan riittävän määrätietoisesti edellyttää, että uudistuksen perustelut ovat hänelle selkeät ja ymmärrettävät. Esimiesten pitää käsitellä ja yhteistyössä sisäistää uudistuksen merkitys pystyäkseen sen jälkeen vakuuttamaan henkilöstönsä. (Järvinen. 2014, 74.) Taulukossa 2 on esitelty kirjallisuuslähteiden perusteella löytyneet tarkentavat teemat ja niiden lähteet.

2.2.3 Koulutus

Ifinedon (2006) ja Turban & al. (2006) mukaan yksi koulutukseen liittyvä tarkentava teema on ***koulutuksen määrällinen riittävyys ja sen saatavuus.*** Tutkimuksen mukaan henkilöstölle eli käyttäjille on annettava mahdollisimman hyvät mahdollisuudet käyttää järjestelmää ja saada siihen paljon koulutusta.

Johdon on varmistettava, että IT-asioista vastaavat henkilöt päivittävät osaamistaan ERP-järjestelmän osalta. Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen sisäinen osaaminen uuden järjestelmän käyttöön on kriittisen tärkeää. Johdon tulee antaa resursseja ja rohkaista IT-henkilöstöä taitojen päivittämiseksi. Tällä tavalla johto varmistaa, että oma henkilöstö sitoutuu järjestelmään ja pystyy tuottamaan maksimaalista lisäarvoa yritykselle järjestelmän käytön osalta pitkälläkin aikavälillä. Muutenkin koulutus on tutkimusten mukaan ensisijaisen tärkeä ERP-järjestelmän käyttöönotossa. (Ifinedo. 2006, 103 - 105.)

Myös Turban & al. (2006) painottavat, että yrityksen ICT-henkilöstön tulee osata uuden järjestelmän käyttö, jotta muu henkilöstö saa turvallista tukea ja koulutusta omasta organisaatiosta. Lähdekirjallisuuden perusteella koulutukseen liittyvä toinen tarkentava teema on ***yrityksen ICT-tuen ja henkilöstön osaamisen varmistaminen.***

Seleshi & al. (2012) totesivat koulutukseen liittyen, että koulutuksen kustannuksia säästetään merkittävästi kopioimalla muilta yrityksiltä onnistuneita koulutustapoja. Kettusen & Simmons (2001) mukaan koulutusta tulisi järjestää koko järjestelmän elinkaaren ajan ja valmistautua siihen, että päivitykset ja muutokset aiheuttavat lisäkoulutustarpeita. Taulukossa 3 on esitetty kirjallisuuslähteiden perusteella löytyneet koulutuksen tarkentavat teemat ja niiden lähteet.

2.2.4 Yrityskulttuuri

On olemassa kulttuurisia ja organisatorisia syitä minkä vuoksi joidenkin innovaatioiden sopeuttaminen yrityksen toimintaan ei ole onnistunut. Nämä syyt pätevät siitakin huolimatta, että yrityksessä on lähtökohtaisesti positiivinen vastaanotto muutokselle tai uudelle asialle. Selittävät tekijät ovat palkitsemisessa epäonnistuminen ja resursoinnissa epäonnistuminen. Yrityksessä on joskus tapana toimia palkitsematta ja lisäksi suunnittelematta resursointia kovinkaan pitkälle. Tällöin modernin uudistukseen käyttöönotto kohtaa ylitsepääsemättömiä haasteita. (Seleshi & al. 2012, 4.)

Yrityskulttuuria tarkasteltaessa tutkimustulokset osoittavat, että ERP-järjestelmää käyttöön ottava yritys, jolla on käyttöönottoa tukeva asenne sisäiseen yhteistyöhön (IT/liiketoiminnot) positiivinen asenne, saavat ajettua käyttöönoton menestyksekkäästi läpi. (Ifinedo 2006, 105.)

Seuraavilla esimerkeillä Schlomo & al. (2012) painottavat systemaattisen lähestymistavan merkitystä innovaatioiden johtamisen onnistumisessa:

Innovaatioiden hallinta ja johtaminen ovat vaikeimpia asioita, joita voidaan ohjata ja opastaa. Taitoja, jotka johtavat kohti innovatiivisuutta usein hallitaan erehtyneesti lujan johtamisen keinoin. Silti innovaatioiden johtaminen vaatii sekä joustavaa että kontrolloitua johtamistapaa. (Schlomo & al. 2012, 4.)

Parhailla invaattoreilla on systeemi ja systemaattisuutta. Paradoksaalista kyllä – out of the box-ajattelua voidaan parhaiten harjoittaa rajaamalla tarkasteltava asia kehysten sisään, jossa kehys edustaa todellista tilanne-/toimintakenttää, jolla innovaattoreiden tulee toimia. (Schlomo & al. 2012, 71.)

Oppimisen tielle ei synnytä, vaan sille päästään systemaattisen tekemisen kautta. Yrityksen jatkuvan oppimisen menetelmät syntyvät esimerkillisen johtamisen, joka rakentaa oppivan organisaation, totuuden kertomisen ja jatkuvan oppivan organisaation ja tietoa toisilleen jakavan organisaation kautta. (Schlomo & al. 2012, 71.)

Edellä kuvatun perusteella voidaan arvioida, että yrityksissä, joissa **työntekijöiden onnistumisia huomioidaan, sisäiseen yhteistyöhön kannustetaan ja uusiin asioihin paneudutaan systemaattisesti**, onnistutaan muutostilanteissa. Taulukossa 4 on esitelty kirjallisuuslähteiden perusteella löytyneet yrityskulttuurin tarkentavat teemat ja niiden lähteet.

2.3 Verrokkitutkimusten perusteella esille nousseet pääteemat

Verrokkitutkimuksista löydettiin neljä kirjallisuuslähteistä osittain poikkeavaa pääteemaa, jotka vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. Pääteemat olivat **johtaminen, tiedottaminen, koulutus ja käyttöönotto**. Pääteemat on esitelty seuraavissa osissa satunnaisessa järjestyksessä.

2.3.1 Johtaminen

Seuraavassa havainnoidaan johtamisen merkitystä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavana tekijänä.

Uuden järjestelmän käyttöönoton aiheuttamiin ongelmiin olisi pitänyt varautua jo etukäteen muun muassa riittävän resursoinnin avulla. ”Motivointi ennakoon, eikä erilaisin porkkanoin ja ylityöpyynnöin vasta ongelmien ilmetessä”. Myös esimiehiltä kaivattiin ymmärrystä ja kannustusta vaikeassa tilanteessa. ”Olisi tullut tunne, että

olla samassa veneessä ja opetellaan yhdessä”. Yleisesti ottaen motivaatiota olisi voinut nostaa tuomalla uuden järjestelmän hyödyt paremmin esille. (Hannonen 2008, 69.)

Varsinkin motivaatio organisaation johdon taholta on vastaajien mielestä jäänyt niukaksi. Organisaation johtoryhmällä ei ollut näkyvää roolia uuden järjestelmän käyttöönotossa. Kommunikointi on tapahtunut pelkästään projektiryhmän, eli käytännössä talousosaston toimesta. Käyttäjät eivät ehkä tämän takia ole nähneet, että koko organisaatio ja erityisesti sen johto olisi kannustanut heitä järjestelmän käyttöön. (Aronen 2010, 54.)

Muutosjohtamisen kannalta kriittisin vaihe on tämän tutkimuksen mukaan ensimmäinen kuukausi järjestelmän käyttöönoton jälkeen, jolloin organisaatiossa vallitsee kaaos. Tämä näkyi kaikissa toiminnan muutosta mittaavissa tekijöissä. Organisaation johdon on hyvä tiedostaa ja huomioida tämä tulos ja panostaa jo ennen järjestelmän käyttöönottoa esimiesten kouluttamiseen ja muutosjohtamistaitojen kehittämiseen. Myös esimiesten ja johdon omalla positiivisella asenteella ja motivaatiolla on suuri merkitys myönteisen käyttöönoton ilmapiirin luomisessa henkilöstölle. Ennen käyttöönottoa ja ensimmäisten käyttöönoton jälkeisten kuukausien aikana esimiehillä tulee olla johdon tuki ja riittävät resurssit sekä muutoksen johtamiseen että muutoksen hallintaan (esim. riittävät koulutusresurssit kaikille ammattiryhmille, sijaisjärjestelyt). Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella onnistuneen käyttöönoton selittäviksi tekijöiksi eivät nousseet teknologiaan liittyvät tekijät, vaan ihmiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät. (Valta 2013, 167.)

Verrokkitutkimusten perusteella johtamisen yksilöivistä teemoista tärkeimmäksi koettiin **henkilöesimiehen toiminta ja sitoutuminen järjestelmän käyttöönotossa**. Muita yksilöiviä teemoja johtamisen osalta olivat **resursoinnin onnistuminen, ylimmän johdon sitoutuminen muutokseen, muutostilanteen hallinta ja uuden järjestelmän aiheuttamien muutosten vaikutuksen ymmärtäminen**. Taulukossa 5 on esitelty verrokkitutkimuksen perusteella esille nousseet johtamisen tarkentavat teemat.

2.3.2 Tiedottaminen

Vastaajat toivoivat parempaa tiedotusta järjestelmä uudistuksen aiheuttamista muutoksista ja viivästyksistä myös organisaation asiakkaille. Järjestelmän käyttöönottoprosessia koskevaa informaatiota vastaajat olisivat toivoneet liittyen käyttöönoton aikatauluihin ja siihen, kuinka käyttöönotosta mahdollisesti aiheutuviin ongelmiin on organisaatiossa varauduttu. Myös mahdollisista, käyttöönotosta johtuvista, erityistoimenpiteistä tai ylimääräisestä resursoinnista olisi toivottu informaatiota. (Hannonen 2008, 67.)

Tietojärjestelmäprojekti on muutosprojekti tyypillisimmillään ja monet siinä ilmenevät haasteet ovat hyvin ennustettavissa. Tiedetään esimerkiksi, että tulevien käyttäjien varhainen sitouttaminen muutokseen on onnistuneen lopputuloksen kannalta ratkaisevan tärkeää. Tämä taas vaatii projektin ja organisaation välille vuorovaikutteista viestintää, jotta kaikki voivat tuoda huolensa ja onnistumisen edellytykset ratkaisukeskeisesti esiin samalla kun muutoksella tavoiteltavat asiat tulee viestittyä osallistaen. Viestintää ei pidä nähdä muutostilanteissa pelkästään välineenä vaan myös voimavarana, jonka avulla muutos voidaan johtaa onnistuneesti maaliin. (Viik-Kajander 2013, 1.)

Melko suurelle osalle vastaajista käyttöönoton tavoitteet ovat vastausten perusteella jääneet epäselviksi. Selkeää muutosvastarintaa ei ole vastausten perusteella huomattavissa, vaan enemmänkin epäselvyyttä muutoksen vaikutuksista ja tarpeellisuudesta. (Aronen 2010, 52.)

Verrokkitutkimusten perusteella tiedottamisen yksilöivistä teemoista käyttöönoton onnistumista edistäviä tekijöitä olivat ***avoimuus uudistukseen liittyen, tiedottaminen muutosten vaikuttavuudesta, muutoksen perustelu ja henkilöesimiehen toiminta tiedotuskanavana***. Taulukossa 6 on esitetty verrokkitutkimuksista löydetty tiedottamiseen liittyvät tarkentavat teemat ja niiden lähteet.

2.3.3 Koulutus

Valta (2013) esitti tutkimuksessaan, että ennen järjestelmän käyttöönottoa tapahtuvalla luokkakoulutuksella ja ensimmäisen kuukauden aikana työyksiköissä tapahtuvalla vierikoulutuksella on suuri merkitys onnistuneen käyttöönoton kannalta. Luokkakoulutusten jälkeen henkilökunnan tulisi hallita hyvin paitsi käyttöönotettu järjestelmä myös eri järjestelmiin liittyvät kokonaisuudet tietosuoja ja -turva-asioita myöten. Tästä syystä koulutusten laatuun ja kouluttajien ammattitaitoon on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi jokaisessa yksikössä tulisi olla nimetyt vierikouluttajat, jotka pystyvät tukemaan ja auttamaan henkilökuntaa järjestelmän käytön opettelussa. Vierikoulutuksen laatuun ja määrään panostaminen erityisesti ensimmäisen kuukauden aikana edesauttaa käyttöönoton onnistumista. Kaiken kaikkiaan käyttöönotettavaan tietojärjestelmään liittyvässä koulutuksessa tinkiminen voi kostautua myöhemmin joko vähemmän positiivisina tai jopa negatiivisina muutoksina työssä. (Valta 2013, 162 - 165.)

Arosen (2010) tutkimuksen mukaan suurin osa Arosen tutkimuksen vastaajista oli opetellut järjestelmän käytön itsenäisesti. Samasta tutkimuksesta selvisi, että pikaoh-

je, joka jaettiin käyttöönnotosta kertovan uutiskirjeen mukana, oli usein toiminut itsenäisen opettelun tukena. Myös kollegan opastus oli ollut yksi opettelukeino. Kollegan opastus on toiminut varsinkin itsenäisen opettelun tukena. Ainoastaan seitsemän vastaajaa ilmoitti opetelleensa järjestelmän käytön ainoastaan kollegan opastuksella. (Aronen 2010, 49.)

Koulutusiltapäiviä pidettiin kaikille tarjotun opin lisäksi. Työyksiköissä oli valittu tietojärjestelmän käyttöönottoa varten omat tuki- tai yhdyshenkilöt, joita tässä kutsutaan yhdyshenkilöiksi. Myös kouluttajalla tähdennettiin olevan merkitystä hoitohenkilökunnan mielestä. He toivoivat, että kouluttaja tuntisi työyksikön aikaisemmat tietojärjestelmät opettaessaan uusia. Lähijohtajat näkivät koulutuksen puutteiksi tietojärjestelmän käyttöönotossa nopean koulutuksen, koulutuksen vähyyden, yhdyshenkilön koulutuksen vähyyden sekä sen, että koulutusmäärä tuli annettuna. Koulutusjärjestelyjen puutteena nähtiin se, että koulutuksissa on käyty kesken työpäivän, jolloin niihin keskittyminen on ollut vaikeaa. Hoitajilla on ollut huoli töiden järjestymisestä työyksikössä, kun itse on pois vahvuudesta, jos ylimääräistä sijaista ei ollut paikkaamassa koulutuksessa olijaa. (Rahkonen 2007, 48.)

Verrokkitutkimusten perusteella koulutuksen tarkentaviksi, käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia yksilöiviä teemoja olivat **yksikkökohtainen tukiorganisaatio, vierikoulutus ja lähiopetus, hyvä koulutusmateriaali ja pikaohje**. Lisäksi on erittäin tärkeää, että **kouluttaja ymmärtää kohdeyleisön liiketoiminnan ja käyttötarpeen**. Edellä mainitut verrokkitutkimusten perusteella löydetty koulutuksen tarkentavat teemat on esitetty taulukossa 7.

2.3.4 Suunnitelmallinen käyttöönotto

Mäki-Ilolan (2010) tutkimuksen yhteenvedona voisi todeta, että kirjallinen suunnitelma olisi pitänyt tehdä koko käyttöönottoprosessista.

Tämä suunnitelma olisi pitänyt hyväksyttää johtoryhmässä, ja näin ollen myös sitouttaa heidät toimimaan suunnitelman mukaisesti. Suunnitelman toteutumista olisi pitänyt seurata tarkemmin (nyt oli vain kolme kirjallista raporttia toimialajohtajille), ja johdon olisi pitänyt puuttua näissä ilmenneisiin poikkeamiin välittömästi. Yksinkertaisesti kaikenlainen viestintä johdon suunnalta sekä heidän oma osallistumisensa olisi pitänyt olla kontrolloidumpaa, tarkempaa ja sitä olisi pitänyt olla enemmän. (Mäki-Ilola 2010, 50.)

Arosen (2010) tutkimuksen mukaan pidempiaikainen pilottikäyttö toisi esille mahdolliset haasteet jo ennen laajempaa käyttöönottoa.

Järjestelmän osalta ainakin vaikutukset projektienhallintajärjestelmään olisi huomattu selkeämmin pidempiaikaisessa pilottikäytössä ja tällöin vaikutuksista muihin jär-

jestelmiin olisi voitu tiedottaa tarkemmin jo käyttöönoton alussa. Pidempiaikainen pilottikäyttö olisi mahdollistanut myös kaikkien järjestelmän ominaisuuksien samanaikaisen käyttöönoton. (Aronen 2010, 59 - 60.)

Verrokkitutkimusten perusteella käyttöönottosuunnitelman **olemassaolo ja sen noudattaminen** ja **järjestelmän pilotointi** edistävät onnistunutta järjestelmän käyttöönottoa. Taulukossa 8 on esitetty käyttöönottosuunnitelmaan liittyvät verrokkitutkimuksista löydetty tarkentavat teemat.

2.4 Havaintojen taulukointi ja yhteenveto

Kirjallisuus- ja verrokkitutkimuslähteiden löydetty, eniten käyttöönoton onnistumiseen positiivisesti vaikuttaneet tekijät, taulukoitiin. Tärkeimmiksi luokitellut tekijät ovat tulintoja toisten tutkijoiden ja alan asiantuntijoiden tekemistä esityksistä. Edellä mainitusta syystä eniten ja vähiten vaikuttavia tekijöitä ei ole laitettu järjestykseen niiden määrällisen esiintymisen perusteella.

Taulukointi edisti merkittävästi kokonaiskuvan muodostumista tutkittavasta aiheesta. Samalla kyseinen tapa vahvisti tutkimuksen objektiivisuudesta. Taulukoinnin avulla oli mahdollista arvioida sitä, että mikäli jokin yksilöivistä teemoista olisi jäänyt selkeästi vähemmistöön ja se olisi esitetty merkittävänä vaikuttajana, olisi tutkimuksen lopputulos ollut vähemmän uskottava.

Taulukko 1. Kirjallisuuslähteiden perusteella esille tulleet johtamisen yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Kirjallisuuslähteet
Johtaminen	Muutosjohtaminen	Muutoksen hallinta / muutosjohtamisen osaaminen	Osterwalder, Järvinen, Maltal & Schlomo, Seleshi & als., Ifinedo
Johtaminen	Vaikuttavuus	Ylimmän johdon sitoutuminen järjestelmään	Ifinedo, Järvinen, Sarpola, Halonen
Johtaminen	Henkilöesimiehen toiminta	Resursointi, esimerkkinä toimiminen	Halonen, Turban, Sarpola, Järvinen, Maltal & Schlomo, Ifinedo
Johtaminen	Henkilöstöön luottaminen	Uuden järjestelmän aiheuttaman sekavan tilanteen hyväksyminen, ohjelmistotoimittajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on hyväksyttyä	Kettunen & Simmons, Sarpola, Järvinen, Ifinedo
Johtaminen	Palkitseminen	Onnistumisista tulee palkita ja ne tulee huomioida esimiesten ja ylimmän johdon toimesta	Sarpola, Seleshi & als., Järvinen

Taulukko 2. Kirjallisuuslähteiden perusteella esille tulleet tiedottamisen yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Kirjallisuuslähteet
Tiedottaminen	Hankkeen tavoitteista tiedotetaan	Henkilöstölle tiedotetaan, että mihin hankkeella pyritään	Kettunen & Simmons, Järvinen
Tiedottaminen	Avoimuus	Henkilöstölle ollaan avoimia projektin onnistumisista, ongelmista ja tiedotetaan, että miten niihin on varauduttu	Kettunen & Simmons

Taulukko 3. Kirjallisuuslähteiden perusteella esille tulleet koulutuksen yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Kirjallisuuslähteet
Koulutus	Koulutuksen suunnitelmallisuus	Koulutus jatkuu koko järjestelmän elinkaaren ajan. Oikeanlainen resursointi.	Kettunen & Simmons
Koulutus	Koulutuksen määrällinen riittävyys ja sen saatavuus	Koulutustilaisuuksia on riittävästi ja niiden ajoituksessa on huomioitu työntekijöiden muutkin työtehtävät. Lisäksi koulutukset on resursoitu oikein.	Turban & als., Ifinedo
Koulutus	Yrityksen ICT-tuen osaaminen uuteen ohjelmistoon liittyen	Uudet käyttäjät voivat tukeutua tuttuun apuun uuden järjestelmän tiimoilta.	Turban & als., Ifinedo

Taulukko 4. Kirjallisuuslähteiden perusteella esille tulleet yrityskulttuurin yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Kirjallisuuslähteet
Yrityskulttuuri	Työntekijöiden onnistumisia huomioidaan	Palkitaan onnistumisista ja niistä tiedotetaan muillekin	Scholomo & als., Seleshi & als.
Yrityskulttuuri	Sisäiseen yhteistyöhön kannustetaan	ICT-yksikön ja käyttäjien välinen kanssakäyminen.	Seleshi & als. Ifinedo, Halonen
Yrityskulttuuri	Uusia asioihin paneudutaan systemaattisesti	Yrityksessä ollaan kiinnostuneita, että miten muissa yrityksillä ollaan onnistuttu samanlaisissa projekteissa. Innovaatioihin paneudutaan kuten muihinkin projekteihin.	Scholomo & als., Seleshi & als.

Taulukko 5. Verrokkitutkimuksen perusteella esille tulleet tiedottamisen yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Verrokkitutkimuslähteet
Tiedottaminen	Avoimuus uudistukseen liittyen	Onnistumista, epäonnistumisista, järjestelmästä ja tulevista tapahtumista halutaan tietoa jo varhaisessa vaiheessa	Hannonen, Rahkonen, Valta, Huttunen
Tiedottaminen	Tiedottaminen muutosten vaikuttavuudesta	Millä lailla työntekijöiden työ ja aikaisemmat toimintatavat muuttuvat uuden järjestelmän myötä	Aronen, Viik-Kajander,
Tiedottaminen	Muutosten perustelu	Mitä hyötyä muutoksesta on ja mitä sillä saavutetaan	Aronen, Hannonen, Valta, Huttunen
Tiedottaminen	Henkilöesimiehen toiminta tiedottajana.	Omalta esimieheltä odotetaan osaamista uudistukseen liittyen ja lisätietoa mieltä askaruttaviin asioihin	Rahkonen, Mäki-Ilola, Toivola

Taulukko 6. Verrokkitutkimuksen perusteella esille tulleet johtamisen yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Verrokkitutkimuslähteet
Johtaminen	Henkilöesimiehen toiminta ja sitoutuminen muutokseen	Johdetaan esimerkillä, osoitetaan, että muutos on tärkeä	Hannonen, Rahkonen, Viik-Kajander, Toivola
Johtaminen	Resursointi	Työntekijöille järjestetään aikaa opiskeluun ja koulutusta on järjestetty niin paljon, ettei oppimisesta tarvitse kantaa huolta	Hannonen, Rahkonen
Johtaminen	Ylimmän johdon sitoutuminen muutokseen	Esimerkillä johtaminen, sponsorin toiminta, muutoksen puolesta puhuminen, ylimmän johdon tulee tukea operatiivista johtoa muutoksessa	Hannonen, Aronen, Valta, Viik-Kajander, Mäki-Ilola, Huttunen, Toivola
Johtaminen	Muutostilanteen hallinta ja muutoksen vaikutuksen ymmärtäminen	Esimiesten tulee ymmärtää, että miten heidän alaistensa työ muuttuu - mitä siitä seuraa ja miten silloin toimittaa. Lisäksi muutostilanne aiheuttaa kaaosmaisen tilan ja siitä pitää päästä eroon hallistusti	Aronen, Valta, Mäki-Ilola, Hannula, Ryyänen

Taulukko 7. Verrokkitutkimuksen perusteella esille tulleet koulutuksen yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Verrokkitutkimuslähteet
Koulutus	Yksikkökohtainen tukiorganisaatio	Opettaja työyhteisön sisältä koetaan helpommaksi lähestyä	Rahkonen, Valta, Toivola
Koulutus	Vierikoulutus ja lähiopetus	Koulutustilaisuuksiin toivotaan panostusta ja niitä tulee olla riittävästi	Rahkonen, Valta, Toivola, Mäki-Ilola, Aronen
Koulutus	Koulutusmateriaali ja pikaohje	Alkuun on päästävä pikaohjeella ja laajemmalla ohjeella pitää pystyä työskentelemään	Aronen, Hannonen
Koulutus	Kouluttajien liiketoiminnan tuntemus	Omasta organisaatiosta tulevat kouluttajat voivat käsitellä todellisia tilanteita ja se edistää oppimista. Lisäksi kouluttajan tulee osata myös vanhat järjestelmät hyvin.	Valta, Huttunen, Rahkonen

Taulukko 8. Verrokkitutkimuksen perusteella esille tulleet käyttöönottosuunnitelman yksilöivät teemat

Pääteema	Yksilöivä teema	Tarkennus	Verrokkitutkimuslähteet
Käyttöönotto-suunnitelma	Suunnitelma tulee olla kirjallinen ja sitä tulee noudattaa	Käyttöönotto on hallittua ja uskottavaa, kun se on suunniteltua ja aikataulutettua	Mäki-Ilola, Rahkonen, Ryyänen
Käyttöönotto-suunnitelma	Pilotointi	Käyttöönottoon tulee sisältyä ohjelman todellisten käyttötapauksen pilotointia	Aronen

3 DESTIAN JA FUJITSUN HENKILÖSTÖN HAASTATTELUT

3.1 Haastattelututkimus

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 104) esittelevät kolme eri haastattelutyyppiä. Jaottelu on tehty haastattelutyypin ohjailevuuden mukaan. Strukturoitu haastattelu viittaa tavallisesti surveyhaastatteluun, jossa tutkija määrää kysymyksen ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan Suomessa myös teemahaastatteluksi, sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104; Eskola & Suoranta 1998, 86.) On myös olemassa kolmas päätyyppi, syvähaastattelu. Puhtaimmillaan syvähaastattelu rakentuu niin, että tutkijalla on lähinnä jokin yleinen mielenkiinnon aihe, josta hän haluaa puhua haastateltavan kanssa. Syvähaastattelusta puhutaan, kun haastattelija tekee avoimia haastatteluja saman haastateltavan kanssa useampia. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 104; Eskola, Suoranta 1998, 86.) Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja joiltakin osin haastattelut muistuttivat syvähaastatteluja.

3.2 Haastattelukysymykset ja haastateltavat

Haastattelututkimuksen kysymykset luotiin sen ennakkokäsityksen perusteella, joka syntyi kirjallisuuskatsauksen havainnoista. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, mutta osa kysymyksistä oli avoimia ja täten haastatteluja voisi kuvata avoimen ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmäksi. Avoimilla kysymyksillä haluttiin välttää sitä, että havainnoista syntyneet ennakkokäsitykset aiheesta ohjaisivat liikaa opinnäytetyön tutkimustuloksia. Destian ja Fujitsun henkilöstölle laadittiin eri kysymykset. Perusteluna valinnalle oli se, että Fujitsulta haastateltiin henkilöstöä, jotka olivat jo aikaisemmin olleet tekemisissä ERP- tai vastaavan suuren ohjelmistokokonaisuuden käyttöönotossa. Destian työntekijöille tilanne oli kokonaan uusi. Haastatteluissa lähestymistavaksia molempien haastatteluryhmien osalta valittiin haastattelutapa, jossa haastattelija esittää väitteen jostakin asiasta, tai pyytää selkeästi mielipidettä johonkin asiaan, jonka jälkeen haastateltava saa avoimesti kertoa mielipiteensä ja lisäksi tarkentaa ja syventää vastaustaan teemaan liittyen. Väittämät tehtiin kirjallisuus- ja verrokkitutkimuksissa esille tulleiden tärkeiden pää- ja tarkentavien teemojen mukaisesti.

Destialta haastateltiin kahta työmaainsinööriä, kahta työnjohtajaa, kahta työmaapäällikkö ja yhtä controlleria, haastateltavia oli yhteensä seitsemän henkilöä. Otannan ajateltiin olevan riittävän edustava, jotta saatiin edustava kuva Destian projektinjohdon ja tulosityksikön raportointiin liittyen. Destian toimihenkilöistä valtaosa on tehtävänimikkeeltään työmaapäälliköitä, -insinöörejä tai työnjohtajia. Haastateltavat henkilöt olivat eri-ikäisiä ja työskentelevät eri tulosityksiköissä Destia Oy:n ja Destia Rail Oy:n palveluksessa.

Fujitsu Finland Oy:lta haastateltiin kahta toiminnanohjausjärjestelmähankkeissa aikaisemmin työskennellyttä työntekijää. Alun perin haastattelu oli tarkoitus tehdä neljälle Fujitsun työntekijälle. Työkiireidensä vuoksi kaksi haastateltavaa joutuivat peruuttamaan osallistumisensa haastatteluihin. Molemmat haastatelluista olivat tehtävänimikkeiltään projektipäälliköitä.

3.3 Destian henkilöstön haastattelut

Destialaisilta kysyttiin koulutuksesta, käyttöönotosta ja tiedottamisesta. Tarkentavat kysymykset koulutukseen liittyen olivat:

- 1) Minkä kokoinen koulutettavan ryhmän tulisi mielestäsi olla?
- 2) Toivotko, että esimiehesi osallistuu koulutustilaisuuteen?
- 3) Toivotko, että käytössäsi on jonkinlainen käyttöopas uuteen ohjelmistoon? Jos vastasit kyllä, niin millainen?
- 4) Toivotko, että koulutus jaoteltaisiin useaan osaan vai tulisiko se järjestää yhdellä kertaa?

Käyttöönottoon liittyvät tarkentavat kysymykset olivat:

- 1) Toivotko, että liiketoiminnallasi tai työpaikkakunnallasi olisi uuden järjestelmän hallitseva tukihenkilö käytettävissä ensimmäisten kuukausien aikana?
- 2) Koetko, että Sinulla on riittävät tietotekniset valmiudet oppia uusi ohjelmisto?
- 3) Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi onnistuneeseen käyttöönottoon ja miksi?

Tiedottamiseen liittyen tarkentavat kysymykset olivat:

- 1) Mitä tiedät Voima-hankkeesta tällä hetkellä?
- 2) Mistä olet saanut tietoa Voima-hankkeesta?

- 3) Mistä foorumeista toivoisit tiedon tulevan?
 4) Onko hankkeesta mielestäsi tiedotettu tarpeeksi?

3.3.1 Destian henkilöstön vastaukset koulutukseen liittyen

Vastaajista enemmistön mielestä koulutustilaisuuden maksimikoko on 15 henkilöä ja selkeästi valtaosa piti tärkeänä sitä, että esimies osallistuu samaan koulutukseen heidän kanssaan. Taulukossa 9 on esitelty haastattelujen vastaukset ryhmäkokoon liittyen ja taulukossa 10 esimiehen osallistumiseen liittyen. Kouluksen jakautuminen kahteen osaan sai kannatusta ja vastaajat kertoivat vielä tarkennuksena sen, että koulutus voitaisiin jakaa ajallisesti kahteen jaksoon. Tämän vuoksi taulukko 12 ei jakaudu seitsemään vastaukseen. Samalla lailla taulukoitiin käyttöoppaan sisältöä koskevat vastaukset, jotka löytyvät taulukosta 11. Vastaajien mielestä käyttöoppaaseen tulisi liittää kuvakaappauksia ohjelmasta ja neuvoa niiden avustuksella. Lisäksi käyttöoppaan toivottiin olevan muodoltaan sähköinen.

Taulukko 9. Destialaisten mielipide koulutuksen ryhmäkoosta

Pääteema: Koulutus	Vastaus	Esiintyminen
Ryhmäkoko	10 - 15 hlöä	4
	4 - 8 hlöä	3

Taulukko 10. Destialaisten mielipide esimiehen osallistumisesta koulutustilaisuuteen

Pääteema: Koulutus	Vastaus	Esiintyminen
Esimiehen osallistumien koulutukseen	Kyllä	5
	Ei tarvitse olla samassa	2

Taulukko 11. Destialaisten mielipide käyttöoppaan sisällöstä

Pääteema: Koulutus	Vastaus	Esiintyminen
Käyttöoppaan sisältö	Kuvakaappauksia / kuvia	4
	Sähköisessä muodossa	3
	Lyhyt, selkeä, helppolukuinen.	2
	Kaksiosainen: alkeet ja syventävä	2
	Ikean opas	1
	Oppaassa kerrottava pelisäännöt	1
	Opas tulee löytyä intranetistä	1
	Perustellaan, miksi muutos järjestelmän myötä tapahtuu	1
	Katso mallia TATSI-oppaasta (Destian toinen järjestelmä)	1

Taulukko 12. Destialaisten mielipide koulutuksen jakamisesta kahteen osaan.

Pääteema: Koulutus	Vastaus	Esiintyminen
Koulutus useassa osassa	Kyllä jos on laaja	6
	Voisi olla alkeet + syventävä	4

3.3.2 Destian henkilöstön vastaukset käyttöönottoon liittyen

Taulukossa 13 on listattu vastaukset yksikkökohtaiseen tukihenkilöön liittyen. Destian henkilöstön mielestä yksikkökohtainen tukihenkilö koetaan vain vähän tärkeämmäksi kuin se, että apua löytyy yrityksen ICT-tuen avulla. Taulukossa 14 on taulukoituna Destian henkilöstön vastaukset käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tärkeimpänä tekijänä haastatellut pitivät koulutusta. Myös esimiehen sitoutumista ja ohjelmiston käyttämisen vaatimista ja valvomista pidettiin tärkeänä. Vastauksia analysoitaessa pohdittiin, että tulisiko havainnot yhdistää yhdeksi vastaukseksi, sillä esimiehen tehtävä on töiden ohjaaminen ja valvonta. Yhdistämisellä ei olisi kuitenkaan ollut selkeätä merkitystä haastattelujen lopputuloksiin, sillä sen merkitys olisi ollut silloinkin toiseksi suurin. Kaikki vastaukset käyttöönottoa koskien listattiin ja tämän vuoksi vastauksia tuli enemmän kuin seitsemän kappaletta. Ainoastaan tietoteknisiä valmiuksia koskevia vastauksia ei taulukoitu, sillä, Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että heillä on riittävät tietotekniset valmiudet perusohjelmistojen käyttöön.

Taulukko 13. Destialaisten mielipide yksikkökohtaisesta tukihenkilöstä.

Pääteema: Käyttöönotto	Vastaus	Esiintyminen
Tukihenkilö	Yksikkökohtainen tukihenkilö tarvitaan	4
	Help Desk riittää / LYNC	3

Taulukko 14. Destialaisten mielipide käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Pääteema: Käyttöönotto	Vastaus	Esiintyminen
Onnistumiseen vaikuttavat tekijät	Koulutus	7
	Ohjelmiston käyttämistä vaaditaan ja valvotaan	3
	Esimiehen sitoutuminen	3
	Ohjelmiston pitää olla käyttövalmis ja toimivat	2
	Tukihenkilöt	2
	Koulutukseen pitää pystyä keskittymään ja muut työt eivät saa häiritä	1
	Koulutus ja käytön aloitus heti peräkkäin	1
	Käyttäjillä riittävät valmiudet (tietotekniset)	1
	Virheiden löytyessä ne pitää korjata heti	1
	Ohjelmisto ei ole sidottu Destian verkkoon	1
	Resursointi	1
	Käyttöönoton aikataulu	1
	Koekäyttö tarpeellista	1
	Johdon sitoutuminen	1
	Tiedotus	1

3.3.3 Destian henkilöstön vastaukset tiedottamiseen liittyen

Desnet on Destian intranet, johon jokaisella yrityksen työntekijällä on pääsy. Desnetin kautta yrityksen työntekijät pääsevät käyttämään ohjelmistoja, laatukäsikirjan dokumentteja ja järjestelmän etusivulla tiedotetaan yrityksessä tapahtuvista asioista.

Haastateltavista jokainen oli löytänyt tietoa VOIMA-hankkeesta, mutta muuten vastaukset poikkesivat niin paljon toisistaan, ettei niitä ollut järkevää taulukoida. Yrityksen yhteisen tiedotuskanavan lisäksi tietoa hankkeesta oli saatu muun muassa yksikön päiviltä, omalta esimieheltä, kollegalta ja yksi haastateltavista oli ollut testaamassa järjestelmää, kun vaihtoehtoja kilpailutettiin. Haastattelun osallistumisesta järjestelmän kilpailutukseen ei tutkijalla ollut ennakkoon tietoa. Jokainen haastateltu kertoi myös, että he tietävät VOIMA-hankkeen olevan uusi toiminnanohjausjärjestelmä, jolla pyritään yhtenäistämään yrityksen toimintatapoja. Taulukossa 15 on esitetty Destian henkilöstön mielipide tärkeimmistä tiedotuskanavista. Desnetistä löytynyt viesti oli kiinnostanut ja siihen oli tutustuttu huolellisesti, Desnetiä myös pidettiin tärkeimpänä tiedotuskanava. Esimieheltä toivottiin saatavan tietoa järjestelmästä ja haastateltavat pitivät myös kohdennettua tiedotusta tärkeänä. Haastatteluhetkellä haastateltavista kolme oli sitä mieltä, että VOIMA-hankkeesta olisi pitänyt tiedottaa enemmän ja yhtä moni oli sitä mieltä, että hankkeesta on tiedotettu riittävästi. Yksi vastaajista ei antanut vastausta tiedottamisen riittävyyteen liittyen. Taulukossa 16 on esitetty haastateltujen mielipide tiedottamisen riittävyydestä.

Taulukko 15. Destian henkilöstön mielipide hankkeelle sopivimmasta tiedotuslähteestä

Pääteema: Käyttöönotto	Vastaus	Esiintyminen
Sopivin tietolähde	Desnet	7
	Esimies	3
	Työtehtävittäin kohdennetut tiedotteet	3

Taulukko 16. Destian henkilöstön mielipide tiedottamisen riittävyydestä haastatteluhetkellä

Pääteema: Käyttöönotto	Vastaus	Esiintyminen
Tiedottamisen riittävyys haastatteluhetkellä	Toivotaan lisää tiedottamista	3
	Kyllä on	3

3.4 Fujitsun henkilöstön vastaukset

Fujitsu Finland Oy:n henkilöstön haastattelujen vastauksia ei taulukoitu, koska haastateltavia oli vain kaksi. Fujitsun henkilöstön haastattelu toteutettiin niin, että Destian VOIMA-hanke esiteltiin haastateltaville lyhyesti ja tämän jälkeen tiedusteltiin avoimesti, että minkälaista verrattavaa kokemusta haastateltavilla on teemaan liittyen. Tämän jälkeen haastattelu toteutettiin haasteväittämien avulla. Pääteemoja olivat **johtaminen**, **käyttöönotto**, **koulutus** ja **tiedottaminen**. Haastateltavalta kysyttiin mielipidettä väittämään ja lisäksi kertomaan avoimesti teemaan ja väittämään liittyvästä asiasta.

Koulutusta koskevat kysymykset ja haasteväittämät olivat:

- Kuinka monta voi kouluttaa kerralla?
- Lähiopetus / luokahuonekoulutus ehdottoman tärkeää.
- Jokaiseen yksikköön tarvitaan oma tukihenkilö.
- Kollegan tuki / opetus tärkeä voimavara.
- Hyvä koulutusmateriaali on käyttöönoton onnistumisen kannalta välttämätön työkalu.
- Kouluttajan tulee osata järjestelmä läpikotaisin.
- Kouluttajan tulee tuntee myös liiketoimintaa.

Johtamista koskevat haasteväittämät ja kysymykset olivat:

- Lähiesimiehen toiminta on äärimmäisen tärkeää (esimerkkinä toimiminen, käytön vaatiminen ja valvonta mutta ei pakottaminen, tuen antaminen, keskustelu yms).
- Ylimmän johdon mukana oleminen ja ”jalkautuminen” on tärkeää.
- Muutostilanne ja käyttöönotto tulee resursoida huolellisesti ja riittävästi.
- Käyttöönottoprosessin tulee tuntua suunnitellulta / johdetulta.
- Johdon tulee kertoa / osoittaa työssä tapahtuvat muutokset järjestelmän käyttöönoton myötä.

Tiedottamista koskevat haasteväittämät ja kysymykset olivat:

- Avoimuus koko projektista on tärkeää.
- Tiedottaminen ohjelman sisällöstä, hyödyistä ja vaikutuksesta on tärkeää.
- Tiedottaminen ja perustelu miksi ohjelmisto ja muutos ovat välttämättömiä.

- On tärkeää, että lähiesimieheltä saa lisätietoa.

Käyttöönottoa koskevat haasteväittämät ja kysymykset olivat:

- Jokaiseen yksikköön tarvitaan oma tukihenkilö.
- Käyttöönottosuunnitelman tulee olla kirjallinen dokumentti.
- Palkitseminen on tärkeää käyttöönoton onnistumisen kannalta.
- Muutosvastarinta pitää kääntää voimavaraksi.
- Henkilöesimiehen toiminnan merkitys käyttöönotossa on suuri.

3.4.1 Fujitsun henkilöstön vastaukset johtamiseen liittyen

Haastateltavien mielestä arvovaltaisen sponsorin toiminnalla ja yleensä sillä, että arvovaltainen sponsori projektista löytyy, on suuri merkitys. Toinen haastatelluista projektipäälliköistä kertoi sponsorista seuraavasti:

Arvovaltainen sponsori viestittää yrityksen henkilöstölle, että projekti on tärkeä ja lisäksi sponsorin tulee viestittää ohjelmiston myötä saavutettavista hyödyistä. Lisäksi ylimmän johdon ja sponsorin pitää kuulla suoraan käyttäjiltä ongelmista ja haasteista, mitä ohjelmistoon käyttöön liittyy.

Johtamiseen liittyen haastatellut pitivät myös tärkeänä sitä, että käyttöönottoprosessi resurssisoiaan oikein. Käyttöönotto vie aikaa ja vaatii työpanosta, näiden asioiden huomioon ottaminen on tärkeää. On myös tärkeää, että pääkäyttäjien valinnassa osutaan oikeaan.

3.4.2 Fujitsun henkilöstön vastaukset tiedotukseen liittyen

Fujitsun henkilöstön mielestä tiedotuksessa on tärkeää se, että tiedotus aikatauluteaan oikein. Alkuvaiheessa tiedotuksen sisältö ja taajuus tulee olla erilaista kuin hankkeen edetessä ja käyttöönoton lähestyessä.

Tiedottaminen voi olla myös räiskyvää. Muutamassa projektissa on jalkauduttu työntekijöiden luo ja pidetty infotiskejä, joissa on kilpailuja ja huumoria mukana.

Tiedottamisen vapaamuotoisuudesta ja epävirallisuudesta on haastateltavien mielestä hyötyä. Edellä mainittu lainaus on haastatellulta projektipäälliköltä, joka painotti

tiedotuksen värikkyuden tärkeyttä. Asiasisältöön liittyen Fujistulaiset kertoivat, että ohjelmiston tarpeen ja hyötyjen perustelu on tärkeä tiedotettava asia. Lisäksi käyttönoton onnistumista edistää se, että henkilöstölle tiedotetaan ohjelmiston mukanaan tuomista muutoksista ja miten muutosten myötä tulee toimia.

3.4.3 Fujitsun henkilöstön vastaukset koulutukseen liittyen

Haastatellut kertoivat, että koulutuksen lisäksi henkilöstöllä on oltava saatavissa hyvä yksikkökohtainen lähituki. Ohjelman koulutuksen lisäksi myös prosesseihin liittyvät muutokset ja niiden mukaan toimiminen tulee kouluttaa. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että 15 henkilöä yhdessä koulutuksessa on ehdottomasti liikaa. Toisen mielestä ryhmäkokona 15 henkilöä on vielä sopivan kokoinen.

3.4.4 Fujitsun henkilöstön vastaukset käyttöönottoon liittyen

Haastateltavien mielestä käyttöönotosta pitää laatia tarkka suunnitelma. Suunnitelman laatii projektin ydintiimi. Tämän jälkeen yksikkökohtaiset tukihenkilöt tulee ottaa mukaan käyttöönotto- ja koulutustilaisuuksien suunnitteluun. Yksikkökohtaisista tukihenkilöistä haastateltavat käyttivät nimitystä ”Key User”. Toinen projektipäälliköistä olisi laajentanut suunnitteluryhmää seuraavasti:

Yksiköittäin voisi mukana olla Key Usereiden lisäksi muidenkin sidosryhmien edustajia, jotta kaikkien tarpeet osataan ottaa huomioon.

3.5 Haastattelujen yhteenveto

Destian henkilöstö koki henkilöesimiehen toiminnan tärkeimmäksi tekijäksi ohjelmiston käyttöönottoon liittyen. Fujitsun henkilöstön mielestä arvovaltainen johdon edustaja takaa sen, että käyttöönotto onnistuu. Ero mielipiteissä voi johtua siitä yksinkertaisesta syystä, että haastatellut ovat lähestyneet käyttöönottoa eri näkökulmista. Fujitsun työntekijät olivat varmasti eniten tekemisissä asiakkaansa edustajien kanssa ja Destian työntekijät tulevat olemaan eniten tekemisissä operatiivisen johdon kanssa.

Koulutustilaisuuksien koosta oltiin molemmissa haastatteluryhmissä melko samaa mieltä. Koulutusryhmän maksimikoko on 15 henkilöä. Käyttöönotossa Fujitsun henki-

löstö liputti yksikkökohtaisten tukihenkilöiden puolesta, mutta Destian henkilöstö koki tukihenkilön vain vähän tärkeämmäksi kuin yrityksen ICT-tuen.

Vastaajista enemmistön mielestä koulutustilaisuuden maksimikoko on 15 henkilöä ja selkeästi valtaosa piti tärkeänä sitä, että esimies osallistuu samaan koulutukseen heidän kanssaan. Koulutuksien jakautuminen kahteen osaan sai kannatusta ja vastaajat kertoivat vielä tarkennuksena sen, että koulutus voitaisiin jakaa ajallisesti kahteen jaksoon.

Destian henkilöstön mielestä yksikkökohtainen tukihenkilö koetaan vain vähän tärkeämmäksi kuin se, että apua löytyy yrityksen ICT-tuen avulla. Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä Destian edustajat pitivät tärkeimpänä koulutusta.

Tiedottamisestakaan haastatellut ryhmät eivät olleet samaa mieltä. Fujitsun työntekijät pitivät yrityksen yleistä ja yksikkökohtaista, jopa värikästä, tiedotusta tärkeänä. Destian työntekijät mielellään tutustuisivat uusiin asioihin yrityksen intranetin ja henkilösimieheltä saatavien tietojen perusteella.

4 KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA

4.1 Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden tulosten yhteenveto

Verrokkilähteistä, kirjallisuuslähteistä ja molempien ryhmien haastatteluista löytyi kolme yhteistä pääteemaa, joiden oikeanlainen hallitseminen edistää merkittävästi järjestelmän käyttöönottoa. Pääteemat olivat **tiedottaminen**, **koulutus** ja **johtaminen**. Kuten opinnäytetyön kappaleissa 2 ja 3 on todettu, jakautuvat nämä eri lähteissä erilaisiin tarkentaviin teemoihin.

Johtamisen osalta ylimmän johdon sitoutuminen oli tarkentava teema, joka löytyi kaikista opinnäytetyön lähdeluokista. Lähi- tai henkilöesimiehen toiminta oli kaikkien muiden paitsi Fujitsun henkilöstön haastatteluiden perusteella yhteinen johtamisen tarkentava teema, joka edistää järjestelmän käyttöönottoa. Muutosjohtamisen hallinta oli kirjallisuuslähteiden ja verrokkitutkimusten perusteella johtamisen tarkentavista teemoista käyttöönoton onnistumista edistävä teema. Muut johtamisen tarkentavat teemat olivat toisistaan poikkeavia opinnäytetyön lähteiden kesken. Tehtiin arvio, että erot saattava johtua siitä, että verrokkitutkimuksissa käyttöönotot ovat olleet erilaisissa yrityksissä kuin Destia Oy. Lähdekirjallisuudessa oli teoksia muutosjohtamisesta, johtamisesta yleensä ja järjestelmähankkeista. Tämä lähdekirjallisuuden vaihtelevuus selittää, miksi siitä löytyi muista lähteistä poikkeavia johtamisen tarkentavia teemoja. Destian henkilöstön haastatteluista selvisi yksiselitteisesti yrityksessä työskentelevien henkilöiden näkemys ja toiveet ja tämä oli poikkeuksia selittävä tekijä.

Tiedottamisen osalta ei löytynyt yhtään samaa tarkentavaa teemaa kaikista lähdeluokista. Huomionarvoista on se, että verrokkitutkimusten ja Destian henkilöstön mielestä tiedottamisen tarkentava teema on henkilöesimiehen tärkeys järjestelmähankkeesta tiedottajana. Tämä seikka vahvisti uskoa siihen, että opinnäytetyön tulokset olisivat valideja. Verrokkitutkimusten ja lähdekirjallisuuden perusteella yhteisiä tarkentavia tiedottamisen teemoja olivat tiedottamisen avoimuus koko hanketta koskien ja hankkeen perustelu ja sen hyödyistä tiedottaminen. Muut tiedottamisen tarkentavat teemat on esitelty lähdeluokittain luvuissa 2 ja 3. Eroavaisuudet saattoivat samoista syistä kuin johtamisen osalta; tutkimus-caset ja –tilanteet olivat erilaisia ja erilaisista yrityksistä.

Koulutuksen osaltakaan ei löytynyt yhtään tarkentavaa teemaa, joka olisi löytynyt kaikista opinnätetyön lähdeluokista. Yhteisiä tarkentavia teemoja verrokkitutkimusten, Destian ja Fujitsun henkilöstön haastattelujen perusteella olivat lähiopetus ja hyvä koulutusmateriaali. Lähdekirjallisuuden ja Destian henkilöstön haastatteluiden yhteinen tarkentava teema oli ICT-tuen osaaminen järjestelmään liittyen. Haastattelujen ja verrokkitutkimusten perusteella yksikkökohtainen tukihenkilö on tärkeä koulutuksen ja käyttöönoton onnistumisen tekijä. Verrokkitutkimusten ja Destian henkilöstön haastattelujen perusteella yhteinen tarkentava teema oli laadukas käyttöohje. Huomionarvoista oli se, että jälleen verrokkitutkimuksista ja Destian henkilöstön haastatteluista löytyi yhteisiä tarkentavia teemoja. Koulutuksen osalta erovaisuudet selittynevät tutkittujen tilanteiden eroavaisuudella Destian käyttöönottoon. Koulutuksen lähdekohdaiset tarkentavat teemat on esitelty luvuissa 2 ja 3.

Lähdeaineistosta tehtiin tulkinta, että huomionarvoisia muita pääteemoja olivat **yrityskulttuuri** ja **käyttöönoton suunnitelmallisuus**. Kuten luvussa 2 onkin jo mainittu *”lähdekirjallisuuden perusteella yrityksissä, joissa työntekijöiden onnistumisia huomioidaan, sisäiseen yhteistyöhön kannustetaan ja uusiin asioihin paneudutaan systemaattisesti, onnistutaan muutostilanteissa.”* Tehtiin havainto, että edellä esitetty lause kuvaa pääteemaa **yrityskulttuuri**. **Käyttöönoton suunnitelmallisuuden** puolesta olivat verrokkitutkimusten lähteet. Käyttöönottosuunnitelman laatiminen ja sen noudattaminen ovat tärkeää ja lisäksi se, että käyttöönotettava järjestelmä on huolellisesti pilotoitu ennen käyttöönottoa.

4.2 Käyttöönottosuunnitelman hahmotelma ja sen palaute

Tutkimustulosten perusteella laadittiin Destian käyttöönotosta vastaavalle tiimille yhteenveto, jossa oli esitetty käyttöönottoa edistävät tekijät. Kyseinen yhteenveto käsiteltiin palaverissa. Esitys sisälsi lyhyen kuvauksen tehdystä tutkimuksesta ja jokaisen pääteeman tärkeimmät tarkentavat teemat lähdelajeittain. Tällä lailla pystyttiin perustelemaan alustavan ehdotuksensa väittämät.

Esitettiin, että käyttöönottosuunnitelman on oltava kirjallisessa muodossa. Kyseinen suunnitelma esiteltiin ylimmälle johdolle, joka tutustui ja hyväksyi suunnitelman. Tällä lailla ylimmän johdon sitoutumista hankkeeseen parannettiin. Suunnitelma sisälsi ai-

kataulun välitavoitteineen ja suunnitelma siitä, että millainen käyttöönottotiimi projektila on. Tiimiin tuli valita Fujitsun henkilöstön käyttämän termin mukaan ”Key Userit” eli avainhenkilöt. Kyseisiksi avainhenkilöiksi valittiin vain tietynlaisia henkilöitä, sillä he tulisivat kouluttamaan tulevat käyttäjät ja tällöin rohkeus esiintyä ja kiinnostus uutta ohjelmistoa kohtaan ovat erittäin tärkeitä. Tiimin tärkeänä jäsenenä oli myös koko hankkeen arvovaltainen ylimmän johdon edustaja. Tiimiä johti projektipäällikkö, jonka tärkeimpinä avustajina olivat ohjelmiston pääkäyttäjät.

Lähdetietojen perusteella tärkeää oli, että henkilöstölle tiedotetaan ja käyttöönottotiimi tiedostaa, että millä lailla käyttäjien työ tulee muuttumaan ohjelmiston myötä. Työkaluksi tälle esitettiin, että laadittaisiin sidosryhmäanalyysit erilaisista käyttäjistä. Näitä Destiassa ovat esimerkiksi taloushallinnon työntekijät, työmaapäälliköt ja työmaainsinöörit, työpäälliköt ja suunnittelijat. Lisäksi oli tärkeää, että lähiesimiesportaassa työskentelevät henkilöt aktivoidaan jo hyvissä ajoin. Tämän vuoksi ehdotettiin, että työpäälliköille ja verrokkijohtajille tiedotetaan kohdistetusti hankkeesta, sillä Destian organisaatiossa valtaosa esimiestyöstä painottuu työpäälliköille. Lisäksi työpäälliköt huomioidaan erillisenä kohderyhmänä, sillä lähiesimiehen sitoutuminen, toiminta viestijänä ja esimerkkinä edistivät tutkimuksen mukaan käyttöönottoa merkittävästi.

Käyttöönottosuunnitelman tuli sisältää koulutustilaisuuksien suunnitelmat. Koulutukset tuli järjestää korkeintaan 15 henkilön ryhmissä ja itse koulutuksen sisältö tulee olla tarkasti harkittua. Lisäksi piti päättää, että järjestetäänkö koulutus yhdessä vai kahdessa vaiheessa. Erikseen painotettiin, että tutkimuksen perusteella käyttöoppaan toivottiin olevan hyvä ja selkeä ja sen tulisi sisältää kuvia.

VOIMA-hankkeen projektitiimin tulisi sisällyttää käyttöönottosuunnitelmaan myös suunnitelma ongelmatilanteiden ratkaisua varten. Suunnitelma siitä, että millä lailla Fujitsu ohjelmiston toimittajana tullaan sitouttamaan teknisen tuen osalta ja miten ongelmatilanteisiin tullaan varautumaan resurssimielessä. Lisäksi ongelmatilanteista tulisi tiedottaa, mutta siitäkin olisi hyvä olla suunnitelma.

Fujitsun henkilöstön haastatteluiden perusteella ohjelmiston käytön demotilaisuus olisi hyvä järjestää. Kyseinen tilaisuus tulisi videoida ja tallenteen tulisi olla katsottavissa Desnetin kautta. Demotilaisuudella vähennetään epäilyksiä siitä, että voidaan-ko uudella ohjelmistolla tehdä käyttäjien tarvitsemat tehtävät. Olisi myös ollut tärkeää

selvittää, että mistä syistä muissa yrityksissä käyttöönotto onnistui ja ottaa käyttöön hyväksi havaitut mallit, sillä kyseinen toimintatapa on lähdekirjallisuuden perusteella edullisin tapa onnistumiseen.

Käyttöönottosuunnitelman ensimmäinen versio sai hyvän palautteen, mutta sitä tuli lyhentää. VOIMA-hankkeen tiimi oli vakuuttunut, että asiat olivat oikeita ja pyysivät, että tutkija laatisi konkreettisen käyttöönottosuunnitelman ja esimerkin sidosryhmä-analyysi-työkalusta.

4.3 Käyttöönottosuunnitelma Destian ERP-järjestelmälle

Opinnäytetyössä laadittu käyttöönottosuunnitelma jakautui 12 kappaleeseen, jotka olivat:

1. KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMAN TARKOITUS
2. SUUNNITELMAN RAKENNE
3. VOIMA-HANKKEEN TAVOITTEET
4. PROJEKTIN AIKATAULU
5. PROJEKTITIIMI
6. SIDOSRYHMÄT
7. TIEDOTTAMINEN
8. KOULUTUS
9. JOHTAMINEN
10. SUUNNITELMA ONGELMATILANTEITA VARTEN
11. DEMOTILAISUUS
12. TESTAUSSUUNNITELMA

Suunnitelman kappaleet 1–4 olivat yleiskuvaus koko projektista ja itse käyttöönottosuunnitelmasta. Kappaleessa 5 oli esitetty, että projektitiimin lisäksi Destiaan tulee luoda käyttöönottotiimi. Tähän tiimiin tulee valita avainkäyttäjiä. Kyseiset henkilöt suorittavat järjestelmän koulutusta, toimivat omissa yksiköissään tukihenkilöinä järjestelmän käyttöönotossa ja osallistuvat koulutustilaisuuksien suunnitteluun ja järjestämiseen projektitiimin kanssa. Lisäksi avainkäyttäjät osallistuvat järjestelmän testaukseen, jolloin järjestelmä tulee heille tutuksi. Kappaleessa 5 oli myös esitetty näkemys siitä, että millainen avainkäyttäjä on profiililtaan henkilönä. Tärkeitä ominaisuuksia

sia olivat muun muassa, että henkilön on tunnettava oma liiketoimintansa, jotta pystyy koulutuksessa esittelemään käyttötilanteita uusille käyttäjille. Avainhenkilön tulee olla kiinnostunut uudesta järjestelmästä ja tämän tulee pystyä kouluttamaan uusia käyttäjiä.

Kappaleessa 6 käsiteltiin ohjelmiston käyttäjiä ja ne jaettiin erilaisiin sidosryhmiin. Ryhmiä olivat yrityksen johto, tarjoustoiminnan henkilöstö, projektiliiketoiminnan henkilöstö, taloushallinnon henkilöstö, suunnittelupalvelujen henkilöstö ja liiketoiminnan tuen henkilöstö. Myös kappaleessa 6 nostettiin esille avainhenkilön tärkeyttä:

Key Userit tulee valita niin, että kaikista edellä mainituista sidosryhmistä tulee ainakin yksi Key User. Valittujen henkilöiden kanssa tehdään ennen käyttöönottoa, mutta testauksen aikana, järjestelmän vaikutusanalyysi henkilön työhön. Tarkoituksena on, että työtehtävän tuntevat henkilöt pohtivat omaa työtään ja vertaavat, että millä lailla se muuttuu uuden järjestelmän myötä. Tämän analyysin avulla luodaan kohdennetut koulutus- ja tiedotussuunnitelmat sidosryhmittäin. (Katso myöhemmin kohdat koulutus ja tiedottaminen)

Lisäksi kappaleessa 6 huomioitiin henkilöesimiehen toiminnan tärkeys:

Key Usereiden lisäksi tutkimustiedon valossa havaittiin, että henkilöesimiehen toiminta on ehdottoman tärkeää järjestelmähankkeissa. Tämän vuoksi työpäälliköt ja verrokkikeskijohtajat tulee huomioida erillisenä sidosryhmänä. Heitä varten tulee järjestää erillinen VOIMA-koulutus, jossa järjestelmän lisäksi koulutetaan toimimaan muutostilanteessa ja painotetaan sitä, että esimiehen toiminta sitouttaa parhaiten oman tiimin jäseniä uuden järjestelmän käyttöön. Lisäksi on todettu, että lähesimiestä on helpoin lähestyä ongelmissa, huolissa ja positiivisissa asioissa.

Kappaleessa 7 esiteltiin tiedottamisessa huomioitavat tekijät. Näitä olivat yleisen tiedottamisen osalta muun muassa tiedotuskanavat, joista Desnet koettiin tärkeimmäksi ja on myös tärkeää, että projektin olemassaolo perustellaan ja sen onnistumisista tiedotetaan. Kohdennetun tiedottamisen osalta ehdotettiin, että avainhenkilöt ja työpäälliköt olisivat oma tiedottamisen kohderyhmänsä. Henkilöesimiehet toimivat tämän jälkeen kohdennetun tiedottamisen välineinä. Käyttöönoton lähestyessä tiedotusta tuli hoitaa sähköpostilla työntekijäryhmittäin. Kohdennettujen tiedotteiden tulisi sisältää tietoa myös muutoksista, joita järjestelmän käyttöönotto tulee sisältämään.

Kappaleessa 8 käsiteltiin koulutusta. Kappale oli jaettu neljään alaotsikkoon, joita olivat koulutus yleisesti, koulutustilaisuudet, työpäälliköt ja avainhenkilöt koulutuksissa ja käyttöohje. Yleisellä tasolla tulisi selvittää, miten verrokkiyhtiöissä onnistuneet koulutukset on hoidettu. Ohjelmiston ensimmäinen koulutuksen tulisi olla luokkahuonekoulutusta ja sitä tulisi olla saatavilla paljon. Projektitiimin tulisi muistaa, että Destia-

laistan haastattelujen perusteella koulutus on käyttöönoton tärkein onnistumisen tekijä. Lähiopetuksen jälkeen koulutuskanavina voivat olla myös Internet-puheluohjelmistot ja hankkeen verkkosivut.

Koulutustilaisuuksista tutkija mainitsi muun muassa ryhmäkoon ja painotti sitä, että työpäälliköt ja muut henkilöesimiehet tulisi saada mukaan koulutustilaisuuksiin. Tilaisuuksissa kouluttajina toimisivat avainhenkilöt. Käyttöopas tulisi olla saatavissa sähköisessä muodossa Desnetistä. Se tulisi toteuttaa kuvakaappauksin ja sen voisi jakaa perusteet neuvovaan ja syventävään osioon. Käyttöoppaan tulisi olla niin kattava ja hyvin suunniteltu, että sillä pääsisi käytössä alkuun ilman koulutustilaisuuksiakin.

Kappaleessa 9, ”johtaminen”, teema oli jaoteltu kolmeen alaotsikkoon: ylimmän johdon toiminta, muutosjohtaminen ja henkilöesimiesten toiminta. Ylimmän johdon tulisi valmistella esimiehet muutostilanteeseen ja huolehtia siitä, että tulosityksiköissä on riittävästi resursseja käyttöönottoa varten. Lisäksi on tärkeää, että ylin johto osoittaa sitoutumisensa uuteen ohjelmistoon. Muutosjohtamisessa tulisi valmistautua niin sanotun muutoksen pelon poistamiseen. Lisäksi muutostilanteessa auttaa se, että henkilöstölle perustellaan muutoksen tarpeellisuus ja sisältö. Käyttöönottosuunnitelmassa oli erikseen maininta myös muutosjohtamisen kohdalla koulutuksen riittävydestä, sillä varmistetaan, ettei henkilöstön tarvitse huolehtia siitä, että oppiiko ohjelmistoa käyttämään.

Henkilöesimiehen toiminnan osalta johtamisen kappaleessa kerrottiin, että keskijohdon käyttöön on annettava resursseja, jotta perustyöt tulevat tehdyksi, vaikka uusi järjestelmä tuleekin käyttöön. Esimiehet valvovat, että ohjelmistoa käytetään ja eivät hyväksy muita raportointi- ja toimintamalleja. Lisäksi usein toistuvalla seurannalla ja kyselemisellä esimiehet osoittavat myös kiinnostusta, miten asiat etenevät ja miten alaiset pärjäävät. On myös tärkeää, että henkilöesimiehet opettelevat itsekin ohjelman ja näin omalla esimerkillään sitouttavat alaisensa käyttämään ohjelmistoa. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että kaikki pääsevät koulutuksiin ja että alaiset voivat keskittyä koulutuspäivän ajaksi itse koulutukseen ja muut työt on resursoitu varahenkilöiden avulla. Henkilöstöä tulee palkita esimerkillisestä toiminnasta. Olisi myös tärkeää varmistaa, että jokainen ymmärtää, että mikä omassa työssä ja asiasisällössä muuttuu ja mitä siitä seuraa.

Kappale 10 käsitteli ongelmatilanteisiin varautumista. Asiasisällöltään kappale oli sama kuin käyttöönottosuunnitelman hahmotelmassa. Kappaleessa 11 kerrottiin demotilaisuudesta ja sen sisältö oli myös sama kuin käyttöönottosuunnitelman hahmoteltamassa. Kappale 12 käsitteli testausta ja siitä ohjeistettiin lyhyesti:

Testaussuunnitelma rakennetaan osaksi käyttöönottosuunnitelmaa. Perusteluna tälle on, että käyttöönottosuunnitelman ja testaussuunnitelman on "synkattava". Testaukseen tulee ottaa mukaan Key Userit, muu projektitiimi ja huolehdittava, että sitä tehdään pääsääntöisesti yhteisessä tilassa, jotta kommunikaatio kaikkien projektin osapuolten välillä on esteetöntä.

Opinnäytetyön liitteenä (liite 1) on Destia Oy:lle tehty käyttöönottosuunnitelma VOI-MA-hankkeelle.

5 ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO JA SEN ONNISTUMISEN ARVIOINTI

Viidennessä luvussa esitellään, että miten VOIMA-hankkeen käyttöönottovalmius varmistettiin. Lisäksi kappaleessa käydään läpi ohjelmiston pääkäyttäjän ja liiketoiminnan edustajan haastattelut, joista selviää, että millä perusteilla käyttöönotto toteutettiin, niin kuin se päätettiin toteuttaa.

5.1 Pääkäyttäjän ja liiketoiminnan edustajan haastattelut

ERP-järjestelmän pääkäyttäjää ja Destian liiketoiminnan edustajaa haastateltiin, jotta saataisiin tietoa miten käyttöönotto päätettiin toteuttaa ja mitkä asiat vaikuttivat toteutussuunnitelmaan. Molemmissa haastatteluissa kysyttiin pääsääntöisesti samat asiat. Tarkentavana tietona on huomioitava, että ohjelmiston pääkäyttäjä on rekrytoitu Destian palvelukseen ohjelmiston pääkäyttäjäksi ja henkilöllä ei ollut liiketoiminnan tuntemusta aloittaessaan tehtävässä. Tämän vuoksi projektin liiketoiminnan edustajan rooli on ollut poikkeuksellisen suuri ja liiketoiminnan edustaja on myös toiminut pääkäyttäjän perehdyttäjänä itse Destian liiketoimintaan, jotta tämä voisi paremmin hoitaa tehtävänsä. Järjestely ei ollut tutkijan tiedossa, kun pääkäyttäjän haastattelu tehtiin, mutta käyttöönottoprosessin aikana asia selvisi ja tämän vuoksi pääkäyttäjän ja liiketoiminnan edustajan haastattelut on suoritettu eri aikaan.

Pääkäyttäjän haastattelu järjestettiin 10.8.2015 ja liiketoiminnan edustajan haastattelu 25.2.2016. Haastattelut toteutettiin muiden haastattelujen tavoin puolistrukturoituna ja syvähaastatteluna. Koska edellä mainittujen haastattelujen välillä oli aikaa, tutkija koki, että liiketoiminnan edustajalta oli tärkeää kysyä muutamia lisäkysymyksiä. Perusteluna menettelylle oli se, että tutkittavassa casessa pääkäyttäjän rooli oli hieman lähdeaineiston kuvauksesta poikkeava. Kysymykset ja astaukset on esitetty opinnäytetyössä samanaikaisesti.

Vain liiketoiminnan edustajalta kysyttiin seuraavat kysymykset:

1. Kuvaatko omaa rooliasi?
2. Minkälainen ryhmä oli mukana laatimassa käyttöönottosuunnitelmaa ja vaikutitko itse sen sisältöön?

Alkuperäinen tehtävänantoni oli, että minun tulee huolehtia, että kaikista liiketoiminnoista on edustajia paikalla testaamassa ja arvioimassa ohjelmiston sopivuutta meidän käyttöömme. Kuitenkin projektin ollessa kaikille niin uusi, niin olimme tilanteessa, ettemme tienneet, että mitä kaikkea meidän tulee tehdä, niin sen vuoksi roolini kasvoi ja jouduin olemaan myös ohjelmistotoimittajan ja testauksen tiedonvälittäjänä.

Olin mukana päättämässä käyttöönotosta, siitä keskusteltiin pääkäyttäjien ja avainkäyttäjien kanssa. Varsinaista päätöstä sen sisällöstä ei tehty, tiedotimme sponsoria, että miten etenemme ja olimme kysyneet neuvoa myös Fujitsulta, että miten asia tulisi hoitaa. Sponsor ei halunnut muuttaa esitystämme, joten sitä alettiin toteuttaa.

Molemmilta haastatelluista kysyttiin seuraavat kysymykset. Vastaukset on eritelty lyhentein PK = pääkäyttäjä ja LE = liiketoiminnan edustaja.

1. Kertoisitko vapaamuotoisesti valitusta käyttöönottosuunnitelmasta? Millainen se on ja miksi?

PK: Ei ole olemassa kirjallista käyttöönottosuunnitelmaa. Käyttöönotto ei tällä hetkellä vaikuta mielestäni suunnitellulta. Projektinjohdon kontrollia käyttöönottoon liittyen ei ole. Käyttöönoton tarkkaa aikataulua ei ole vielä julkaistu. Tarkoituksena on, että käyttöönotto tehdään kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa otetaan käyttäjiksi tarjouslaskijat kiviaines- ja asiantuntijatulosyksiköistä.

LE: Sovimme yksiköiden johtajien kanssa yksikkökohtaisesti tukihenkilöistä, joiden roolien koen olevan erittäin tärkeitä käyttöönotossa.

2. Mitkä olivat pääteemat valitussa käyttöönottosuunnitelmassa ja koulutuksissa?

PK: Niitä ei ole vielä yksilöity. Tutkimuksen teemat vaikuttavat näkemykseni mukaan järkeviltä.

LE: Olemme viestinnän osalta käyneet kertomassa kaikkien liiketoimintayksikköjen johtoryhmissä ja yksikköpäivillä, että miten etenemme. Tällöin pystyimme tavoittamaan johdon ja projektien henkilöesimiehet, eli työpäälliköt. Tiedottaminen koski aikataulua ja koulutusta. Mielestäni johtamisen osalta on ollut hieno huomata, että

ylin johto on todella sitoutunut tähän ja he vaativat alaisiltaan, eli työpäälliköiltä, että ohjelmistoa aletaan käyttää.

3. Valittuihin pääteemoihin liittyvät detaljit niiden osioiden osalta, joita tutkija ei ollut havainnut tutkimuksessaan?

Pääkäyttäjällä eikä liiketoiminnan edustajalla ollut esittää uusia teemoja käyttöönottoon liittyen.

4. Osuivatko esittämäni pääteemat yhteen lopullisen käyttöönottosuunnitelman kanssa?

- a. Tiedottaminen, kyllä/ei, miksi?

PK: Osui, koska tiedottamisella pohjustetaan uusille käyttäjille järjestelmän odotusarvo käyttöönotettavasta ohjelmistosta. Pystytään perustelemaan, että miksi ohjelmisto on tärkeä ja mitä etuja ja hyötyjä siitä käyttäjille on.

- b. Koulutus, kyllä/ei, miksi?

PK: Osui, koska pääkäyttäjän näkökulmasta koulutuksen tarkoituksena on välttää turhat avunpyynnöt ja peruskäyttöön liittyvät kysymykset.

- c. Johtaminen, kyllä/ei, miksi?

PK: Osui, koska esimerkillä ohjelman käyttäminen sitouttaa alaiset ohjelman käyttöön.

- d. Käyttöönotto, kyllä/ei, miksi?

PK: Osui, koska mielestäni suunniteltu käyttöönotto antaa hyvän vaikutelman koko prosessista ja käyttäjien muutosvastarinta vähenee.

LE: Minulle ei ole tiedossa, että onko käyttöönottosuunnitelmaa kirjallisena olemassa. Meillä on tarkka aikataulu koulutuksille, suunnitelma miten tiedotamme ja ketkä ovat tukihenkilöt.

Vastauksissaan kysymykseen numero 2 liiketoiminnan edustaja kertoi myös, että opinnäytetyössä esitetyt pääteemat osuivat haastateltavan mielestä oikeaan.

5. Miten tiedottaminen tullaan hoitamaan ja on nyt hoidettu?

PK: Viikkoraportit julkaistaan kohdennetulle ryhmälle etenemisestä ja lisäksi kaikille on Desnet-tiedotteet. Tiedottaminen on ollut haastavaa, koska tiedottamista on pitänyt tehdä ohjelmistosta, jota ei ole vielä lanseerattu. Tiedottaminen on koskenut koko hanketta ja näin ollen tiedottamista käyttöönotosta ei ole vielä tehty. Tiedottamisesta on olemassa tiedottamisen palaverit ja viikkoraporteista vastaa projektipäällikkö.

LE: Tiedotamme paljon Desnetin kautta kaikille hankkeesta ja sen etenemisestä. Meillä on myös VOIMA-tuotteita ja julisteita toimipisteissä. Mielestäni työpäälliköille olisi pitänyt tiedottaa asiasta enemmän, nyt heillä on varmasti epävarma ja jopa epäilevä olo, että toimiiko ohjelmisto. Tarjouslaskennan osalta sponsori lähetti kaikille tarjoustyötä tekeville kohdistetun tiedotteen, mutta nyt taisi käydä niin, että aikakkuna sulkeutui sen osalta muilta, se olisi pitänyt hoitaa.

6. Millaiset koulutustilaisuuksista tulee?

PK: Toteutetaan ensimmäiset noin kymmenen henkilön ryhmissä pääkonttorilla luokkahuonekoulutuksena. Opettajina ovat Fujitsun henkilöt ja he kouluttavat liiketoiminnan Key Userit ja pääkäyttäjän. Koulutettavien henkilöiden esimiehet eivät ole paikalla.

LE: Koulutuksissa on 10 - 15 henkilöä ja siellä esitellään ohjelman käyttöä niin, että jokainen käyttäjä tekee perusesimerkin kautta perustoiminnot, joita joutuu työssään käyttämään.

7. Miten VOIMA-hankkeen johtaminen toteutetaan?

PK: Muutosjohtamisen vastuu ei ole pääkäyttäjällä. Muutosvastarintaan on valmistauduttu kartoittamalla mahdolliset ongelmakohdat. Suunnitelmaa viestinnän osalta on laadittu, jotta muutosvastarintaa voidaan vähentää.

LE: Itse hankkeen johtaminen oli heikkoa alussa, mutta projektin johdon vaihduttua homma on parantunut. Tällä hetkellä tilanne on hallussa ja se paranee koko ajan.

8. Millainen on lopullinen käyttöönottosuunnitelma VOIMA-hankkeelle?

Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että kirjallista käyttöönottosuunnitelma ei olla laadittu haastattelujen ajankohtaan mennessä.

9. Onko Key Usereita tulossa ja jos on, niin millainen on Key Userin rooli?

PK: Key Userit vastaavat oman liiketoiminnan erikoisosaamisesta ja -tarpeesta ohjelman suhteen. Voivat auttaa pääkäyttäjiä. He kouluttavat omaa sidosryhmäänsä ja toimivat lähitukena uusille käyttäjille käyttöönoton jälkeen.

LE: Key Userit ovat liiketoiminnan tukihenkilöt. Heitä on isoimmissa yksiköissä jopa yhdeksän kappaletta. Yksiköt ovat panostaneet tähän hyvin, sillä Key Userit tulevat auttamaan kaikessa käytössä omia kollegoitaan.

10. Käyttöönottosuunnitelman sidosryhmät?

- a. Koettiin sidosryhmät tärkeäksi kokonaisuudeksi?
- b. Miten sidosryhmät otettiin huomioon?
- c. Mitkä ovat sidosryhmät?

PK: Ne koetaan erittäin tärkeäksi. Koulutukset ovat erilaisia eri sidosryhmille ja heille luodaan eri roolit ohjelman käyttöön. Perusajatuksena on, että sidosryhmät käyttävät vain tarvitsemaansa osa-aluetta ohjelmistosta ja näin ollen heille koulutetaan vain tarvittavat osa-alueet. Sidosryhmiä liiketoiminnoista ovat rakentaminen ja hoito, kiviaines, asiantuntijapalvelut. Muita ovat taloushallinto, konsernin toiminnot ja johto.

LE: Otimme sidosryhmät huomioon, mielestämme ne ovat työpäälliköt, Key Userit, tulosityksikön johto, pääkäyttäjät, Fujitsun ja Destian ICT –tuen henkilöt sekä tietysti ohjelman uudet käyttäjät. Tiedotimme hieman eri tavoin eri käyttäjiä, mutta peruskäyttäjien tiedotus on hoidettu esimiesten ja Desnetin avulla.

11. Ongelmiin varautuminen?

PK: Fujitsulla on olemassa sopimukseensa liittyen määräys reagoida ongelmiin tietyssä ajassa. Ongelmatilanteista tiedottavat pääkäyttäjät. Vakaviin teknisiin ongelmiin vastaa Fujitsu, joka tarjoaa teknisen tuen vikatilanteissa.

LE: Fujitsun kanssa on sopimus, joka määrittelee ongelmatilanteissa reagointiajan. Ongelmatilanteissa yksikkökohtaiset tukihenkilöt auttavat ja jos heidän tietotaitonsa ei riitä, niin silloin he ottavat yhteyttä pääkäyttäjään.

12. Demotilaisuus?

PK: Sellainen järjestettiin ja se toteutettiin sisäisenä koulutuksena, jossa ei ollut Fujitsu mukana. Esimerkkiprojekti esiteltiin osallistujille (Key Userit) ja tämän jälkeen he saivat käyttää itse ohjelmaa ja kokeilla miten ohjelmaa käytetään. Tarkoituksena oli myös testata, että ohjelmiston prosessi ja Destian prosessi toimivat yhdessä hyvin.

LE: Johtoryhmissä ohjelma on esitelty ja kaikki Key Userit ovat olleet mukana demotilaisuuksissa, joissa vain Destialaiset käyttivät ohjelmaa. Tärkeintä oli esitellä molemmille sidosryhmille, että prosessi pelaa, ohjelman kyllä oppii.

13. Testaussuunnitelma?

PK: Toistaiseksi se on tehty vasta tarjouslaskennasta.

LE: Testataan kahdessa osassa, ohjelma testataan Key Userien toimesta, mutta ohjelmistojen välisiä tiedonsiirtoja testataan vain Fujitsun ja projektin ydinryhmän toimesta. Liitännäisjärjestelmien toimivuus ei näy käytössäkään valtaosalle käyttäjistä, joten sen testaaminen voidaan hoitaa vain projektin toimesta.

14. Mitä en osannut kysyä?

PK: Yhteenvetona voidaan todeta, että esitetty käyttöönottosuunnitelma on sovellettavissa Destian käytännön caseen.

5.2 Valitut käyttöönottomenetelmät Destiassa

5.2.1 Johtaminen ja tiedottaminen

Johtamisen osalta Destiassa oli päätetty, että yksi tulosityksikön johtajista on VOIMA-hankkeen prosessin omistaja. Opinnäytetyön edetessä tällaista johtajan roolia on kutsuttu sponsoriksi. Kyseinen johtaja vastasi VOIMA-johtoryhmän työskentelystä, jossa käsiteltiin projektin aikataulua, taloustilannetta ja käytännön asiota. Lisäksi

sponsori edisti omalla toiminnallaan käyttööottoa osallistumalla tiedottamiseen Desnetin kirjoitusten ja kohdistettujen sähköpostien avulla. Lisäksi ylimmän johdon sitoutuminen on ollut hyvää koko konsernissa, ohjelmiston käyttöä tullaan vaatimaan läpi organisaation.

Henkilöesimiesten, eli työpäälliköiden osalta käyttöönottosuunnitelman ehdotusta ei noudatettu, vaan työpäälliköt olivat samanlaisia käyttäjiä ja koulutettavia kuin muutkin Destian toimihenkilöt. Johtoryhmissä järjestettyjen esittelyjen lisäksi työpäälliköille ei tarkemmin esitelty VOIMA-hanketta, eikä heitä näin ollen käsitelty erillisenä sidosryhmänä. Työpäälliköt eivät myöskään toimineet tiedottajina omille alaisilleen.

Destiassa tiedottaminen hoidettiin Desnetin avulla ja lisäksi VOIMA-hankkeen sponsori lähetti ennen koulutuksia informatiivisen sähköpostin tuleville käyttäjille. Desnetin tiedottaminen sisälsi tietoa projektin etenemisestä, informaatiota hankkeen sisällöstä ja tavoitteista ja lisäksi tiedotettiin siitä, että ketkä VOIMA-hankkeen eteen teki työtä Destiassa. Desnetin tiedotteet sisälsivät myös tietoa siitä, että mitkä asiat yrityksessä muuttuvat ja tiedotteilla pyrittiin perustelemaan VOIMA-hankkeen tarpeellisuus.

5.2.2 Käyttöönoton pilkkominen, koulutustilaisuudet ja yksikkökohtainen tuki

VOIMA-hankkeen käyttöönottovalmiuden valmistelu toteutettiin kahdessa osassa. Vuoden 2015 lopulla Destiassa otettiin käyttöön tarjouslaskentamoduli ja konsernin johto määräsi, että yrityksessä ei saa laatia tarjouksia ilman erillislupaa enää muilla ohjelmilla. Kyseinen määräys ja sen toteutumisen valvonta osoittivat, että yrityksen johto oli sitoutunut muutokseen. Tarjouslaskennan käyttöönotossa koulutettiin vain tarjouspäälliköt, tarjouslaskijat, työpäälliköt ja yksittäisiä työmaapäälliköitä ja työmaainsinöörejä tulosityksikön johdon harkinnan mukaan. Vuoden 2016 toisen kvartaalin alussa oli tarkoitus ottaa käyttöön kaikki muut moduulit, paitsi hankinta. Opinnätetyöraporttia laadiattaessa ohjelmistoa ei ole voitu ottaa käyttöön teknisten ongelmien vuoksi. Hankintamodulin määrittely oli kesken opinnätetyöprosessin edetessä. Vuoden 2016 ensimmäisen kvartaalin loppuun mennessä Destiassa koulutettiin noin 800 toimihenkilöä uuteen järjestelmään.

Koulutustilaisuuksiin osallistui korkeintaan 15 henkilöä ja tilaisuudet järjestettiin luokahuonekoulutuksena. Työpäälliköt ja muut verrokkiesimiehet eivät osallistuneet

kaikkien alaistensa koulutustilaisuuksiin, vaan heidät koulutettiin samalla tavalla kuin muutkin järjestelmän käyttäjät. Koulutukset pitivät yksikkökohtaiset tukihenkilöt ja sillä varmistettiin, että kaikille käyttäjille tukihenkilöt tulivat tutuiksi.

5.3 Eroavaisuudet ja yhteneväisyydet tutkimuksen tuloksiin

Eroavaisuudet ja yhteneväisyydet Destia Oy:n toteutustavan ja käyttöönottosuunnitelman välillä on esitetty taulukossa 17.

Taulukko 17. Yhteneväisyydet ja eroavaisuudet valitun toteutustavan ja käyttöönotto-suunnitelman välillä

Pääteema	Käyttöönotto-suunnitelman ehdotus	Destia Oy:n valitsema toteutusmalli
Johtaminen	Ylimmän johdon sitoutuminen on tärkeää ja siihen tulee panostaa	Yrityksessä hankkeelle nimettiin sponsori ja lisäksi ylin johto osoitti sitoutumistaan vaatimalla uuden ohjelmiston käyttöönottoa koulutusten jälkeen
Johtaminen	Henkilöesimiehen toiminta / työpäälliköt tärkeässä roolissa	Työpäälliköt ja verrokkiesimiehet eivät olleet erilaisessa roolissa muihin käyttäjiin verrattuna.
Johtaminen	Muutosvastarinnan vähentäminen tiedottamisella ja muutoksen perustelulla	Yrityksessä tiedotettiin hankkeesta paljon ja lisäksi tiedottaminen sisälsi perustelut muutoksen tärkeydestä.
Johtaminen	Käyttöönoton ja koulutuksen resursointi	Koulutustilaisuuksia järjestettiin kaikille käyttäjille ja lisäksi jokaiseen tulossykliin resursoitiin tukihenkilö
Tiedottaminen	Tiedotuskanavat: Desnet ja henkilöesimiehet	Desnet oli projektin tärkein tiedotuskanava, kuten haastattelujen perusteella Destialaiset toivoivatkin. Henkilöesimiehet eivät toimineet hankkeessa tiedottajan roolissa.
Tiedottaminen	Hankkeen etenemisestä tiedottaminen	Desnetin avulla käyttäjille tiedotettiin, että miten hanke etenee ja mitä hankkeen parissa työskentelee.
Tiedottaminen	Muutoksen perustelu tiedottamisen avulla	Desnetiin oli tehty oma kuvaajansa siitä, että mitkä asiat VOIMA:n myötä muuttuvat ja mitä hyötyä muutoksesta yritykselle on.
Käyttöönotto	Käyttöönotto-tiimi	Käyttöönotto-tiimi muodostui VOIMA-tiimistä ja Key Userista. Tukihenkilöt koulutettiin erikseen koulutuksia varten ja he myös osallistuivat ohjelman testaamiseen ennen käyttöönottoa.
Käyttöönotto	Sidosryhmäanalyysit	Destia ei toteutettu sidosryhmäanalyysia, mutta VOIMA-tiimi tunnisti, että yrityksessä on eri sidosryhmiä, kuten johto, tarjouslaskijat ja peruskäyttäjät.
Käyttöönotto	Henkilöesimiehen toiminta / työpäälliköt tärkeässä roolissa	Työpäälliköitä ja verrokkiesimiehiä ei aktivoitu käyttöönotossa erillisenä sidosryhmänä.
Käyttöönotto	Ongelmatilanteisiin varautuminen	Koulutustilaisuuksia varten ohjelmiston pääkäyttäjä oli varannut aikaa mahdollisia ongelmia varten. Lisäksi ohjelmistotoimittaja oli hyvin mukana ja pyydetty varautumaan ongelmiin koulutustilaisuuksia varten.
Koulutus	Luokahuonekoulutus	Järjestelmän koulutus järjestettiin luokahuonekoulutuksena ja kaikille käyttäjille mahdollistettiin siihen osallistuminen.
Koulutus	Koulutusryhmän koko	Koulutusryhmän koko oli korkeintaan 15 henkilöä.
Koulutus	Key Userit kouluttajina	Destian yksikkökohtaiset tukihenkilöt olivat tilaisuuksissa kouluttajina.
Koulutus	Käyttöohje	Koulutustilaisuuksiin ei jaettu käyttöohjetta, mutta ennen ohjelmiston käyttöönottoa käyttöohje oli saatavilla Desnetistä. Ohje oli toteutettu kuvakaappauksin.

5.4 Henkilöstön mielipiteet käyttöönotosta

5.4.1 Henkilöstön mielipide koulutuksista kyselyn perusteella

Destiassa järjestettiin koulutustilaisuuksien jälkeen sähköinen kysely, jossa tiedusteltiin koulutustilaisuuksien onnistumisesta. Henkilöstön vastaukset on esitetty taulukossa 18.

Taulukko 18. Destialaisten vastausten keskiarvot koulutustilaisuuksien onnistumisesta

Palautekysely C7 -järjestelmän käyttöönottokoulutus, kevät 2016 Keskiarvotaulukko, N=284, Julkaistu: 7.3.2016	
	Kaikki vastaajat N=284
Ensivaikutelma järjestelmän sopivuudesta päivittäiseentyöhösi	3,56
Ensivaikutelma järjestelmän käytettävyydestä(ulkoasu/selkeys/helppokäyttöisyys)	3,36
Järjestelmän toimivuus koulutuksessa	3,34
Verkkoyhteyksien toiminta koulutuksessa	3,49
Kouluttajan	4,21
Asiantuntemus	4,26
Valmennus- ja ohjaustaidot	4,16
Sain koulutuksesta tietoa järjestelmän käytöstä omiin työtehtäviini nähdessä	3,70
Sain koulutuksen aikana apua ongelmatilanteissani	4,23
Yleisarvosana koulutuksesta ja sisällöstä	3,87
Sain tietoa ennakoon järjestelmään sekä koulutukseen liittyvistä asioista	3,63
Koulutuspäivän käytännön järjestelyt ja aikataulutus (etenemistahti/taukojenriittävyys) oli	4,10
Tilaisuuden kokonaisarvosana	3,93
Yhteenveto	3,80



Yrityksen henkilöstö oli kaiken kaikkiaan melko tyytyväistä koulutustilaisuuksiin, sillä kokonaiskeskiarvo oli 3,80 / 5,00. Vastaajia kyselyyn oli 284 ja mikäli koulutettavien määränä käytetään 750 henkilöä, olisi vastausprosentti ollut 37,9 %. Mikäli koulutettavien määrä olisi ollut 800 henkilöä, olisi vastausprosentti ollut 35,5 %. Molemmissa tapauksissa vastausprosentti oli riittävän kattava, että tuloksia voidaan pitää valideina. Tarkkaa koulutettavien määrää ei ollut tiedossa raporttia laadittaessa.

Kouluttajien asiantuntemukseen (keskiarvo 4,26) ja avunsaantiin koulutustilaisuuden aikana esiintyneisiin ongelmiin (keskiarvo 4,23) henkilöstön edustajat olivat eniten tyytyväisiä ja vähiten tyytyväisiä he olivat järjestelmän käytettävyyden ensivaikutelmaan (keskiarvo 3,36) ja järjestelmän toimivuuteen koulutuksissa (keskiarvo 3,34). Taulukko on saatu VOIMA-hankkeen liiketoiminnan edustajalta ja se on laadittu palveluntoimittajan taulukkoformaattilla.

5.4.2 Haastattelut käyttöönoton jälkeen

Käyttöönottokoulutuksen jälkeen Destian henkilöstö haastateltiin uudelleen. Kaikki haastatellut yhtä lukuun ottamatta olivat samoja kuin ennen käyttöönottoa tehdyissä haastatteluissa. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa, että miten haastatellut henkilöstön edustajat kokivat käyttöönoton onnistuneen. Kysymykset oli laadittu opinnäytetyötutkimuksessa havaittujen pääteemojen mukaisesti ja ne pyrkivät seuraamaan ennakkohaastattelujen rakennetta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja.

Tarkentavat kysymykset koulutukseen liittyen olivat:

- 1) Minkä kokoinen koulutusryhmäsi oli? Oliko ryhmän koko sopiva?
- 2) Osallistuiko esimiehesi koulutukseen? Oliko päätös mielestäsi oikea?
- 3) Oletko saanut käyttöösi käyttöohjeen ohjelmistosta? Jos et, niin olisitko kaivannut sellaista? Jos olet, niin oliko opas mielestäsi hyvä?
- 4) Oliko mielestäsi oikea päätös, että koulutus on jaettu käyttäjien mukaan tarjouslaskenta ja muut toiminnot? Olisiko koulutus pitänyt jakaa useampaan osaa?

Käyttöönottoon liittyvät tarkentavat kysymykset olivat:

- 1) Onko yksiköllänne tukihenkilö ohjelmiston käyttöönottoa varten? Tiedätkö kuka tukihenkilö on?
- 2) Mitkä asiat oli mielestäsi hoidettu erityisen hyvin tai huonosti käyttöönottoon liittyen?

Tiedottamiseen liittyen tarkentavat kysymykset olivat:

- 1) Mitä tiedät VOIMA –hankkeesta tällä hetkellä?
- 2) Mistä olet saanut tietoa hankkeesta? Onko tiedotuskanava ollut hyvä?
- 3) Mikäli olisit kaivannut tiedotusta eri foorumista, niin mistä?
- 4) Onko hankkeesta mielestäsi tiedotettu tarpeeksi?
- 5) Onko hankkeen tiedotus hoidettu hyvin vai huonosti? Miksi?

5.4.3 Destian henkilöstön mielipiteet haastattelujen perusteella koulutustilaisuuksista

Taulukossa 19 on esitetty Destian henkilöstön mielipiteet koulutustilaisuuksista.

Taulukko 19. Destian henkilöstön mielipiteet koulutustilaisuuksista

Pääteema	Vastaus	Esiintyminen
Koulutus / ryhmäkoko	10 - 15 hlöä	5
	Yli 15 hlöä	1
Koulutus / ryhmäkoon sopivuus	Sopiva	5
	Liian suuri	1
Koulutus / esimiehen osallistuminen koulutukseen	Osallistui	1
	Ei osallistunut	5
Koulutus / olisiko esimiehen pitänyt osallistua koulutukseen	Kyllä	1
	Ei	5
Koulutus / käyttöohje jaettu koulutusta varten	Kyllä	
	Ei	6
Koulutus / käyttöohjeen tarpeellisuus	Olisin tarvinnut	3
	En tarvinnut	3
Koulutus / jako kahteen osaan (tarjouslaskenta + muut)	Hyvä päätös	6
	Huono päästä	
Koulutus / tarve jakaa koulutus useampaan osaan	Olisi pitänyt jakaa useampaan osaan	5
	Yksi koulutus muista osioista oli riittävä	1

Destian henkilöstön koulutuksissa oli pääsääntöisesti alle 16 henkilöä ja ryhmäkoko oli koulutettavien mielestä hyvä. Haastatellut eivät pitäneet tärkeänä, että esimies osallistuu koulutukseen ja vain yhdellä haastatelluista esimies oli osallistunut samaan koulutustilaisuuteen. Kukaan käyttäjistä ei saanut käyttöohjetta koulutustilaisuutta varten ja vastaukset jakautuivat tasan, kun tiedusteltiin käyttöohjeen tarpeellisuutta. Koulutettujen mielestä oli hyvä päätös, että koulutus oli jaettu tarjouslaskennan ja muiden toimintojen osalta eri osiin, mutta haastatelvat olisivat toivoneet, että koulutus olisi jaettu vielä useampaan osaan.

5.4.4 Destian henkilöstön mielipiteet käyttöönoton onnistumisesta

Taulukko 20. Destian henkilöstön mielipiteet käyttöönoton onnistumisesta

Pääteema	Vastaus	Esiintyminen
Käyttöönotto / tukihenkilö käyttäjillä tiedossa	Tiedän kuka tukihenkilö on	4
	En tiedä kuka tukihenkilö on	2
Käyttöönotto / yksiköstä löytyy VOIMA:lle tukihenkilö	Kyllä	5
	Ei	1
Käyttöönotto / hyvin hoidetut asiat	Tilat olivat hyvät	2
	Kouluttajat osasivat tehtävänsä	2
	Tiedotus koulutuksen järjestelyistä oli hyvin hoidettu	1
Käyttöönotto / heikosti hoidetut asiat	Koulutustilaisuudessa oli liikaa osallistujia	1
	Vaikea ymmärtää, että mikä kaikki tulee muuttumaan	2
	Projekteja ei ole järjestelmässä valmiina	3
	Koulutus oli liian kovatempoinen	4
	Ohjelmisto ei toiminut koulutuksessa, joten jäi epävarma	1
	Koulutusta ei ollut riittävästi	2
	Vaikuttaa siltä, että tulee liian kiire Raportoitavat tehtävät olisi pitänyt suunnitella ennakoon	2
		1

Taulukossa 20 on esitetty haastateltujen mielipide käyttöönoton onnistumisesta. Kävi ilmi, että valtaosa haastatelluista tiesi, että omasta tulosityksiköstä löytyy tukihenkilö VOIMA-ohjelmistolle ja lisäksi käyttäjillä oli tiedossa, että kuka yksikön tukihenkilö on. Koulutustiloihin ja kouluttajiin oltiin tyytyväisiä haastattelujen perusteella. Haastatellut kokivat koulutustilaisuuden liian kovatempoiseksi. Heikkoutena käyttöönotossa nähtiin, että käyttäjät joutuvat näkemään vaivaa saadakseen olemassa olevat projektit järjestelmään. Lisäksi koettiin vaikeaksi hahmottaa, että mitkä kaikki asiat VOIMA – hankkeen myötä muuttuvat.

5.4.5 Destialaisten mielipiteet tiedottamisen onnistumisesta käyttöönotossa

Taulukko 21. Destialaisten mielipiteet tiedottamisen onnistumisesta

Pääteema	Vastaus	Esiintyminen
Tiedottaminen / mitä haastatellut tietävät VOIMA -hankkeesta	Käyttö alkaa 4.4.2016	2
	Destian uusi toiminnanohjausjärjestelmä	5
	Projektinumerot muuttuvat	2
	Yksikkömme kaikki laskutus alkaa välittömästi 4.4.2016 VOIMA:n kautta	3
Tiedottaminen / mistä tietoa hankkeesta on saatu	Desnet	5
	Controller-palaverit	1
	Yksikön tukihenkilöt	1
	Sähköposti	4
Tiedottaminen / toivotut foorumit	Paperinen esite	1
	Olisin kaivannut kohdennettua tiedottamista	2
	Ylimmän johdon tiedotuksia olisi kaivattu enemmän	1
Tiedottaminen / tiedotuksen riittävyys	Riittävästi	4
	Liian vähän	2
Tiedottaminen / tiedotuksen onnistuminen	Tiedotuksessa on onnistuttu hyvin	6
	Tiedotuksessa on onnistuttu huonosti	0

Taulukossa 21 on esitetty Destian henkilöstön mielipiteet tiedottamisen onnistumisesta. VOIMA-hankkeesta tiedettiin yleisesti hankkeen aikataulu ja se, että VOIMA on yhtä kuin uusi Destian toiminnanohjausjärjestelmä. Tiedotteita oli saatu pääsääntöisesti Desnetin kautta ja sähköpostilla. Vain kaksi haastatelluista koki tarvitsevansa kohdennetumpaa tiedotusta. Valtaosa oli sitä mieltä, että tiedotusta oli hankkeesta riittävästi ja kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että tiedotus oli hoidettu hyvin.

5.5 Yhteenveto käyttöönotosta

Destiassa päätettiin soveltaa osin opinnäytetyössä laadittua käyttöönottosuunnitelmaa. Suunnitelmaan oltiin tyytyväisiä ja käyttöönoton vastuuhenkilöt olivat samaa mieltä tutkijan kanssa asioista, jotka tulisi ottaa huomioon käyttöönotossa. Kuten taulukossa 17 todettiin, ei Destiassa päätetty ottaa henkilöesimiehiä erillisenä kohde-ryhmänä käyttöönotossa huomioon. Kyseinen valinta ei haastattelujen perusteella ollut väärä, sillä kukaan haastatelluista ei kokenut, että henkilöesimiehen toiminta olisi pitänyt olla aktiivisempaa projektin aikana.

Kirjallista käyttöönottosuunnitelmaa ei Destiassa laadittu, mutta koulutukset oli silti suunniteltu ja aikataulutettu hyvin. Tiedottaminen oli aktiivista ja siihen osallistui käyttöönottosuunnitelman ehdotuksen mukaisesti myös projektin sponsori. Koulutusryhmät olivat ehdotetun käyttöönottosuunnitelman mukaisesti 10 - 15 henkilön kokoisia. Jokaiselle tulosityksikölle valittiin tukihenkilöt, eli käyttöönottosuunnitelman ehdotuksen Key Userit.

Käyttöönotossa epäonnistui ongelmiin varautuminen, sillä ohjelmisto toimi epävarmasti koulutuksissa ja tämän vuoksi koulutuksia jouduttiin järjestämään osittain kahden kertaan. Lisäksi haastattelujen perusteella koulutus olisi pitänyt jakaa useampaan osaan, eli käyttöönottoon olisi pitänyt varata enemmän aikaresursseja. Tulevat käyttäjät eivät myöskään olleet erityisen vakuuttuneita ohjelmiston soveltuvuudesta heidän tarpeisiinsa ensikokemuksen perusteella. Kritiikistä huolimatta koulutuksiin, tiedottamiseen ja käyttöönottovalmiuden varmistamiseen kokonaisuudessaan oltiin varsin tyytyväisiä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Opinnäytetyöprosessi ja opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä siinä laadittu käyttöönottosuunnitelma hyväksyttiin käyttökelpoisena VOIMA-hankkeen johdon toimesta. Lisäksi opinnäytetyössä on raportoitu miten käyttöönottovalmius varmistettiin, miten koulutukset järjestettiin ja miten ne onnistuivat Destialaisten mielestä.

Opinnäytetyö prosessina eteni tavoitteiden asetannasta lähdekirjallisuuden ja verrokkitutkimusten kartoittamiseen, joiden perusteella laadittiin haastattelut sekä ohjelmistotoimittajan että Destian edustajille. Kirjallisuuslähteiden ja haastattelujen tietojen perusteella laadittiin alustava käyttöönottosuunnitelma ja se esiteltiin VOIMA-hankkeen vastuuhenkilöille. Esittelystä saadun palautteen perusteella laadittiin varsinainen käyttöönottosuunnitelma. Tämän jälkeen Destiassa aloitettiin käyttöönotto kahdessa osassa. Käyttöönoton jälkeen haastateltiin pääosin samat henkilöstön edustajat eri tulosityksiköistä kuin ennen käyttöönottoa ja haastattelujen jälkeen opinnäytetyöraportin kirjoitettiin.

Rajattaessa pois tekninen näkökulma ja yrityksen prosessianalyysi, voidaan todeta, että tutkimuksessa havaittiin, että ERP-järjestelmien käyttöönottoa edistäviä tekijöitä olivat oikeanlainen johtaminen, tiedottaminen, käyttöönoton suunnitelmallisuus ja hyvä koulutus. Johtamisen osalta ylimmän johdon sitoutuminen hankkeeseen ja henkilösimiehen toiminta olivat tärkeitä tarkentavia teemoja. Tiedottamisen tulisi olla ERP-hankkeissa avointa, keskittyä muutoksen sisällöstä tiedottamiseen ja tiedottamisen avulla tulisi perustella uuden ohjelmiston tarpeellisuus. Käyttöönoton kokonaisuus tulee olla suunniteltu ja siitä tulisi olla kirjallinen käyttöönottosuunnitelma, johon myös ylin johto sitoutuu. Lisäksi on tärkeää, että käyttöönotto resursoidaan oikein. Opinnäytetyössä esiteltiin terminä Key User, eli case-tutkimuksessa tulosityksikkökohtainen tukihenkilö. Tämän toiminta, saatavuus ongelmatilanteissa ja osallistuminen koulutuksiin oli tutkimuksen perusteella kriittisen tärkeää. Haastattelujen ja kirjallisuuslähteiden perusteella koulutuksella on erittäin suuri merkitys käyttöönoton onnistumiseen. Koulutus tulee järjestää 10 – 15 henkilön ryhmissä niin sanottuna luokahuonekoulutuksena. Tärkeää on myös, että kouluttaja tuntee ohjelmiston lisäksi liiketoiminnan, johon ohjelmisto on tulossa käyttöön.

Destiassa päätettiin hyödyntää suurelta osin opinnäytetyön ehdotusta käyttöönotto-suunnitelmasta. Huomattavin ero ehdotuksen ja toteutuksen välillä oli, että henkilö-esimiehiä, Destian tapauksessa työpäälliköitä, ei aktivoitu omana sidosryhmänään hankkeen tiedotus- ja koulutuskäyttöön. Fujitsu C7 –ohjelmisto aiotaan ottaa käyttöön portaittain. Ensimmäisessä vaiheessa käyttäjiksi koulutettiin tarjouslaskentaa tekevät henkilöt ja tämän jälkeen loput käyttäjät muiden toimintojen osalta. Ajallisesti edellä mainittujen käyttöönottojen osalta tulee olemaan useita kuukausia. Alkuperäisestä käyttöönottoaikataulusta myöhästettiin, eikä opinnäytetyön laatimisen lopussa ollut varmaa tietoa, että milloin käyttöönotto tulee tapahtumaan. Kaikkien käyttäjien oli tarkoitus aloittaa ohjelman käyttö vuoden 2016 ensimmäisen kvartaalin jälkeen.

Destialaisille järjestetyn kyselyn perusteella koulutus ja koulutustilaisuudet oli järjestetty melko hyvin. Käyttäjät olivat tyytyväisiä kouluttajiin ja tilaisuuksiin, mutta epäilivät ohjelmiston soveltuvuutta heidän tarpeisiinsa ja lisäksi ohjelmiston toiminnan epävarmuus aiheutti epäluottamusta käyttäjissä. Haastattelujen perusteella henkilöstö tiesi melko hyvin, että mihin VOIMA–hankkeella yrityksessä pyritään ja lisäksi, että milloin ja millaisella sisällöllä käyttö on tarkoitus keväällä 2016 aloittaa. Haastatteluisakin oltiin tyytyväisiä koulutuksiin, mutta koulutukset olisi pitänyt jakaa vielä useampaan osaan. Tiedottamiseen oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä ja vaikutti siltä, että Desnet tiedotuskanavana oli toivottu ja suosituin Destialaisten keskuudessa. Yksikökohtaista tukihenkilöä pidettiin myös tärkeänä tekijänä haastattelujen perusteella ja valtaosa haastatelluista tunsikin oman yksikkönsä tukihenkilön.

6.2 Ehdotukset tulevia ohjelmistojen käyttöönottoja varten ja jatkotutkimusehdotukset

Destian henkilöstön mielestä VOIMA–hankkeen käyttöönotossa oli paljon onnistumisia, mutta erityisesti kehitystä ja muutoksia toimintaan toivottiin käyttöönoton aikatauluun ja resursointiin. Henkilöstön haastattelujen perusteella uusi ohjelmisto tullaan ottamaan käyttöön kovassa kiireessä ja tämän vuoksi ohjelma tuntui epäluotettavalta, sen koulutus oli kovatempoinen ja aikaisempien projektien lähtötiedot puuttuivat järjestelmästä.

Saatujen palautteiden ja omien havaintojen perusteella kehitysehdotukset Destian ohjelmistojen käyttöönottoille tulevaisuudessa ovat seuraavanlaiset. Aikataulun osalta

voidaan olettaa, että kaikki muutokset tulevat osittain yllättäen, sillä henkilöstö ei välttämättä reagoi tiedotuksiin ja muihin impulsseihin, joita heille muutoksesta toimitetaan. Tämän vuoksi henkilöstölle tulee pitää yhteisiä tiedotustilaisuuksia ensin tulosyksiköiden johdon tasolta siitä, että millä aikataululla hanke tullaan viemään läpi ja sen jälkeen henkilöesimiesten tulee pitää projektiansa seurantalavereissa oma ennalta määritelty tiedotushetki uuteen hankkeeseen liittyen. Edellä mainitulla toimintatavalla varmistetaan tiedotuksen määrällinen riittävyys, ohjelmiston sisällöstä tiedottaminen ja lisäksi henkilöesimiehet, joiden viestintä on yleensä tehokkainta omalle alaiskunnalleen, vievät kokonaishankkeesta viestiä tuleville käyttäjille.

Resursoinnin osalta tutkija on samaa mieltä Destian henkilöstön kanssa. Jotta henkilöstö olisi kokenut, että käyttöönotto on täysin hallittua ja opiskeluun annetaan riittävästi aikaa, olisivat koulutukset voitu pilkkoa useampaan osaan ja lisäksi VOIMA-hankkeelle olisi voitu varata vielä enemmän resursseja. Käyttöönottokoulutus olisi voitu järjestää kaksipäiväisenä ja sen yhteyteen olisi voinut järjestää jotain yhteistä tiimien yhteishenkeä edistävää. Lisäksi henkilöesimiesten tulisi olla näin suurissa ohjelmistohankkeissa koulutuksissa mukana, sillä silloin projektitiimit voivat keskustella myös tulevaisuuden käytännön sovelluksista ja henkilöstö kokee, että tulevaan todelliseen käyttöön on varauduttu paremmin. Resursointia tulee jatkossa ohjata erityisesti siihen, että uusille ohjelmistoille luodaan käyttöohje, johon henkilöstö pääsee tutustumaan ennen koulutustilaisuuksia.

Projektin laajuuden huomioon ottaen VOIMA-hanke on kokonaisuudessaan mennyt melko hyvin. Käyttäjät on koulutettu ohjelmiston käyttöä varten ja enää muutamia teknisiä yksityiskohtia oli ohjelmiston osalta ratkaistava ennen lopullista käyttöönottoa. Projektin kokonaisaikataulu ei pitänyt, mutta tiukasta aikataulusta huolimatta järjestelmän koulutukset ja testaaminen suoritettiin systemaattisesti. Käyttöönottoa tutkittaessa voidaan olla erityisen tyytyväisiä siihen, että käyttöönotto ei myöhästynyt koulutusten tai muiden henkilöstön käyttöönoton valmistelujen vuoksi, vaan puhtaasti teknisistä syistä. Teknisiin ongelmiin, joiden parissa työskentelee melko pieni määrä henkilöitä, pystytään vaikuttamaan varmasti samoilla keinoilla kuin muissakin projektiluonteisissa hankkeissa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi sopimusten hallinta, teknisen henkilöstön resursointi ja hankkeen luja projektinjohtaminen.

Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä Destiassa käytön seurantatutkimuksena. Tämän avulla saataisiin tietää mikä ohjelman vaikuttavuus toimintaan on ja käytön jatkuvan tuen tarve. Jotta seurantatutkimuksen kattavuus olisi riittävä, niin samankaltaisten yritysten samanlaisia muutostilanteita olisi hyvä tutkia ja verrata Destiaan. Tällä lailla saataisiin ainakin alakohtainen vertailtavuus hyvälle tasolle ja mikäli tutkimusta tehtäisiin useissa maissa, voitaisiin myös mahdolliset digitalisaation käyttöönottoasteiden ja kulttuurillisten erojen vaikutukset saada kartoitettua.

Opinnäytetyön alussa tutkija mainitsi, että valtaosa ERP-järjestelmien käyttöönotosta epäonnistuu ja tutkijaa kiinnosti tietää, että mistä tämä johtuu. Opinnäytetyötutkimuksessa suoraa vastausta tutkijaa askarruttaneeseen kysymykseen ei löytynyt, mutta tutkimusten tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että tässä tutkimuksessa tärkeiksi havaitut käyttöönottoa edistävät tekijät on jätetty huomioitta tai niitä ei ole epäonnistuneissa hankkeissa tiedetty.

6.3 Tutkimuksen tekijän loppusanat

Voidaan todeta, että projektin aikana tutkijalle syntyi selkeä käsitys siitä, että mitkä asiat vaikuttavat järjestelmähankkeen käyttöönoton onnistumiseen. Kyseiset asiat on pyritty esittelemään myös varsinaisessa käyttöönottosuunnitelmassa, joka on opinnäytetyötutkimuksen liitteenä (liite 1). ERP-järjestelmän laajuus tuli esille VOIMA-hankkeen edetessä. Järjestelmä uudistuksen vaikuttavuus yrityksille on suuri ja tämän vuoksi hyvin suunniteltu käyttöönotto oli perusteltua. Case-hankkeessa erään liiketoiminnan vastuuhenkilönä olemisen ja ohjelmiston käyttöönottosuunnitelman laatiminen ovat olleet erittäin opettavia. Raportoinnin kannalta mielenkiintoisinta oli tutkimuksen ajallinen kesto, sillä opinnäytetyön tekeminen aloitettiin heti ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon alkuvaiheessa ja tutkinto valmistuu raportin valmistamisen yhteydessä. Aikaa tähän kokonaisuuteen meni noin puolitoista vuotta syksystä 2014 kevääseen 2016. Aikaisemmat opinnäytetyöt ammattikorkeakoulujen koulutuksissa olivat prosessina vain muutaman kuukauden kestoisia.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto oli haastava, mutta sen toteutus oli suunniteltu hyvin työelämässä oleville. Pakolliset läsnäolot oli korvattu sillä, että harjoitustöiden vaatimustaso oli nostettu sellaiseksi, että se pakotti opiskelijoita panostamaan niihin

riittävästi. Savoniassa kannustettiin modernien viestintämenetelmien käyttöön ja harjoitustyöt oli mahdollista suorittaa verkkoympäristössä. Näistä elementeistä on syytä pitää kiinni ja kehittää niitä entisestään.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALASUUTARI, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

ARONEN, Outi, 2010. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen arviointi. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. [Viitattu 2016-1-1.] Saatavissa:

<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6600/aronen.pdf>

BAZET, Isabelle; GRABOT, Bernard ja MAYERE, Anne. 2008. ERP Systems and Organisational Change. Springer.

ESKOLA, J ja SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

HUTTUNEN, Markku, 2007. Uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto. Haaga-Helia. YAMK opinnäytetyö.

HALONEN, Raija. 2007. Challenges in an inter-organisational information system implementation: Participatory view. Oulun yliopisto. Faculty of Science, Department of Information Processing Scienceö. University of Oulu.

HANNONEN, Lotta, 2008. ”Loppukäyttäjän näkökulma uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviin keskeisiin tekijöihin” Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 2016-1-2] Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18887/URN_NBN_fi_jyu-200808285689.pdf?sequence=1

HANNULA, Esko, 2009. Tietojärjestelmien hankinta on muutosjohtamista. Projektitoiminta –lehti, julkaistu numerossa 2 / 2009.

IFINEDO, Princely Emili. 2006. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Computing.

JÄRVINEN, Pekka. 2014. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kettunen, K. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä: Teknologiahäntöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. VTT-julkaisuja–854. [Viitattu 2016-1-8] Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>

MAGAL, Simha R. ja WORD, Jeffrey. 2011. Integrated Business Processes with ERP Systems. John Wiley & sons.

MAITAL, Shlomo. 2012. Innovation management : strategies, concepts and tools for growth and profit. London, UK: SAGE Publications Ltd.

MÄKI-ILOLA, Miia, 2010. Muutosprosessin suunnittelu, toteutus ja arviointi. Seinäjoen ammattiorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-1-5] Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22929/Maki-Ikola_Miia.pdf?sequence=1

OSTERWALDER, Alexander. 2010. Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & sons.

PAAVOLAINEN, Antti. 2009. Tietojärjestelmän käyttöönotto käyttäjän näkökulmasta. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 14-4-2016]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3051/Paavolainen_Antti.pdf?sequence=1

RAHKONEN, Hannele. 2007. Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 2016-1-3] Saatavissa: <https://www.uef.fi/documents/1084483/1438176/graduHRahkonen.pdf/33cbd2d7-6440-4517-bc60-5f070b133a9f>

RYYNÄNEN, Timo. 2008. Toiminnanohjausjärjestelmän web-käyttöliittymän toteutus ja käyttöönotto. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: Kuopio: Itä-Suomen yliopiston kirjasto.

SARPOLA, Sami. 2013. Enterprise resource planning (ERP) software selection and success of acquisition process in wholesale companies. 2013. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 2016-1-10] Saatavissa:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=8DF440A59EA13582578B739D09E417B8?doi=10.1.1.196.307&rep=rep1&type=pdf>

SELESHI, Sisaye. An organizational learning approach to process innovations : the extent and scope of diffusion and adoption in management accounting systems. 2012. WA, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

TOIVOLA, Jarmo. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 2016-1-9] Saatavissa:

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090074/urn_nbn_fi_uef-20090074.pdf

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; WOOD, Gregory R. 2013. Information Technology for Management: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth, 9th edition. John Wiley & sons.

VALTA, Maija, 2013. Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto. Kuopion yliopisto. Väitöskirjatutkimus. [Viitattu 2016-1-7] Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1217-6/urn_isbn_978-952-61-1217-6.pdf

VIK-KAJANDER, Maarit, 2013. Tietojärjestelmän käyttöönotto – miten se voi olla niin vaikeata? www.fountainpark.fi. Blogi-kirjoitus. [Viitattu 2016-1-4] Saatavissa: <http://www.fountainpark.fi/blogi/tietojarjestelman-kayttoonotto-miten-se-voi-olla-niin-vaikeata/>

WIKI-sanakirja [verkkoaineista]. [Viitattu 2016-4-14]. Saatavissa: <https://fi.wiktionary.org/>

LIITE 1: VOIMA-HANKKEEN KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA

KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA

- 1. KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMAN TARKOITUS**
- 2. SUUNNITELMAN RAKENNE**
- 3. VOIMA-HANKKEEN TAVOITTEET**
- 4. PROJEKTIN AIKATAULU**
- 5. PROJEKTITIIMI**
- 6. SIDOSRYHMÄT**
- 7. TIEDOTTAMINEN**
- 8. KOULUTUS**
- 9. JOHTAMINEN**
- 10. SUUNNITELMA ONGELMATILANTEITA VARTEN**
- 11. DEMOTILAISUUS**
- 12. TESTAUSSUUNNITELMA**

1. Käyttöönottosuunnitelman tarkoitus

Destia-konsernin tavoitteena on yhtenäistää toimintatapojaan ja tavoitteen saavuttamiseksi konsernissa on päätetty tehdä suuri investointi toiminnanohjausjärjestelmään. Kokonaisuudessaan hanke on nimetty VOIMA:ksi. Tämän käyttöönottosuunnitelman on tarkoitus varmistaa, että uuden järjestelmän käyttöönotto suoritetaan tehokkaasti ja suunnitellusti ja mahdolliset ongelmat on pyritty huomioimaan etukäteen.

2. Käyttöönottosuunnitelman rakenne

Suunnitelma etenee projektin tavoitteiden määrittelyn ja aikataulun kautta pääteemoihin, joita ovat projektitiimi, projektin sidosryhmät, tiedottaminen, koulutus, johtaminen, ongelmiin varautuminen, käyttöönoton demotilaisuus ja testaussuunnitelma. Käyttöönottosuunnitelma ei sisällä testaussuunnitelmaa, mutta tavoitteena on antaa muutamia suuntaviivoja kyseiselle suunnitelmalle. Tärkeimmät teemat ovat tulleet esille suunnitelmaa varten tehdyssä tutkimuksessa. Tavoitteena on, että teemoja on käsitelty lyhyesti ja ytimekkäästi.

3. VOIMA-hankkeen tavoitteet ja sisältö

Voima-hankkeessa Destia saa toiminnanohjausjärjestelmän. Järjestelmän tarjoamat työvälineet tuovat voimaa liiketoimintaamme ja jokaiseen yksittäiseen projektiin helpottamalla ja tehostamalla jokapäiväistä työntekoamme. Voima helpottaa muun muassa projektien hallintaa, raportointia ja poikkeamiin puuttumista, jolloin aikaa vapautuu esimerkiksi asiakastyöhön ja työnsuunnitteluun.

Voima kattaa:

- projektitoiminnan tarjouslaskennasta laskutukseen
 - projektin suunnittelun, hallinnan ja seurannan
 - projektin resurssien, aikataulujen ja talouden hallinnan sekä hankinnat
- materiaali- ja varastohallinnan
- tuotannonohjaukset
- taloushallinnon
 - kirjanpito
 - reskontrat
 - käyttöomaisuus
 - myynti- ja ostotilaukset

Voiman tukemana:

- parannamme kilpailukykyämme,
- mahdollistamme liikevaihtomme kasvun kiinteitä kuluja kasvattamatta,
- parannamme toimintamme tehokkuutta, laatua ja luotettavuutta sekä
- turvaamme jatkuvuuden.

4. Projektin aikataulu

Erillinen liite nro 1.

5. Projektitiimi

VOIMA-hankkeen johtajana ja sponsorina toimii johtaja **Pasi Kailasalo**. Operatiivista toimintaa johtaa projektipäällikkö **Jyrki Rantala**. Tiimiin kuuluvat lisäksi:

- **Tuomas Räinen**, liiketoiminnan edustaja
- **Kristiina Ruokonen**, talouden edustaja
- **Pirjo Kuusela**, henkilöstöpalvelujen edustaja
- **Virpi Hänninen**, järjestelmän pääkäyttäjä (Main User)

Projektitiimin lisäksi Destiaan tulee luoda käyttöönottotiimi. Tähän tiimiin tulee valita ns. Key Usereita (avainkäyttäjiä). Kyseiset henkilöt suorittavat järjestelmän koulutusta, toimivat omissa yksiköissään tukihenkilöinä järjestelmän käyttöönotossa ja osallistuvat koulutustilaisuuksien suunnitteluun ja järjestämiseen projektitiimin kanssa. Lisäksi Key Userit osallistuvat järjestelmän testaukseen, jolloin järjestelmä tulee heille tutuksi.

Key Userin profiili:

- työ tehdään oman toimen ohella (OTONA)
 - tunnettava oma liiketoimintansa, jotta pystyy koulutuksessa ”avaamaan” tilanteita uusille käyttäjille
- henkilön tulee olla kiinnostunut uudesta järjestelmästä
- henkilön tulee pystyä kouluttamaan uusia käyttäjiä
- Key User joutuu koulutusten vuoksi matkustamaan koulutustilaisuuksiin
- henkilön tulee pystyä ohjaamaan uusia käyttäjiä myös Lync:n avulla
- Key Userin työt on pystyttävä suunnittelemaan niin, että käyttöönoton aikana henkilö pystyy käyttämään merkittävän määrän työajastaan käyttöönottoon

6. Projektin sidosryhmät

Kuten projektin esittelykohdassa mainittiinkin, VOIMA vaikuttaa kaikkiin Destian toimihenkilöihin. Sidosryhmät voidaan jakaa VOIMA-hankkeen kattavuuden avulla:

- yrityksen johto
 - toimitusjohtaja
 - erityisalojen johtajat
 - liiketoimintojen vastuulliset johtajat
 - johdon assistentit ja muu johdon tuki
- tarjoustoiminta
 - tarjouslaskijat
 - tarjouspäälliköt
- projektiliiketoiminta (sis. kiviaines ja hoitoliiketoiminta)
 - työ- / projektipäälliköt

- työmaapäälliköt
- työmaainsinöörit
- työnjohtajat
- taloushallinto
 - palkkahallinnon henkilöstö
 - taloushallinnon henkilöstö
- suunnittelupalvelut
 - suunnittelun esimiehet
 - suunnittelijat
- liiketoimintojen tuki
 - HR-henkilöstö
 - materiaali- ja kalustopalveluiden henkilöstö

Key Userit tulee valita niin, että kaikista em. sidosryhmistä tulee ainakin yksi Key User. Valittujen henkilöiden kanssa tehdään ennen käyttöönottoa, mutta testauksen aikana, järjestelmän vaikutusanalyysi henkilön työhön. Tarkoituksena on, että työtehtävän tuntevat henkilöt pohtivat omaa työtään ja vertaavat, että millä lailla se muuttuu uuden järjestelmän myötä. Tämän analyysin avulla luodaan kohdennetut koulutus- ja tiedotussuunnitelmat sidosryhmitäin. (katso myöh. kohdat koulutus ja tiedottaminen)

Key Usereiden lisäksi tutkimustiedon valossa havaittiin, että henkilöesimiehen toiminta on ehdottoman tärkeää järjestelmähankkeissa. Tämän vuoksi työpäälliköt ja verrokkikeskijohtajat tulee huomioida erillisenä sidosryhmänä. Heitä varten tulee järjestää erillinen VOIMA-koulutus, jossa järjestelmän lisäksi koulutetaan toimimaan muutostilanteessa ja painotetaan sitä, että esimiehen toiminta sitouttaa parhaiten oman tiimin jäseniä uuden järjestelmän käyttöön. Lisäksi on todettu, että lähiesimiestä on helpoin lähestyä ongelmassa, huolissa ja positiivisissa asioissa. (katso myöh. kohta johtaminen)

7. Tiedottaminen

7.1. Yleinen tiedottaminen:

- Desnet / intra on toivotuin ja parhaaksi todettu väline
- Desnetissä pitää olla asiapohjaista yleistä infoa asiasta, projektin etenemisestä jne.
- Osa tiedottamisesta voi olla "räiskyvää" → Ei Desnet, vaan jotain muuta (yhteistapah-
tumien tai koulutuksien yhteydessä?)
- FAQ tarvitaan ja sitä varten kysymys- ja kommentointifoorumi
- Desnetissä pitää olla tiedotteessa selkeästi tuotu esille perustelut, miksi muutos ja jär-
jestelmä tarvitaan → vähentää muutosvastarintaa
- Projektin onnistumisista pitää tiedottaa → vähentää muutosvastarintaa
- Pitää tiedottaa siitä, että miten ollaan varauduttu, jos ongelmia tulee → tukihlöiden yh-
teystiedot, Key Userit / toimipiste jne.
- Projektilla pitää olla tiedotussuunnitelma ja siitä vastuu jollakin

7.2. Key Userit ja työpäälliköt tiedottamisen kohteena ja tiedottajina:

- Näille sidosryhmille tulee tiedottaa "eniten", koska
 - hlöstö haluaa, että omalta esimieheltä saa tietoa
 - omalta esimieheltä uskaltaa kysyä
 - ovat vastuussa johdon tahtotilan viemisestä kentälle
- Erityisesti työ- ja proj.päälliköiden on pystyttävä kertomaan alaisilleen, että miten asia vaikuttaa omaan työhän ja neuvomaan oikeiden ihmisten pakeille jos ongelmia ilme-
nee
- Työ- / proj. Päälliköiden on toimittava positiivisen viestin kantajana → tärkein sitoutet-
tava ryhmä ja viestinnän heille on oltava yhtenäistä ja informatiivista

7.3. Kohdennettu tiedottaminen:

- Työpäälliköt toteuttavat alaisilleen

- Sähköpostilla kohderyhmille (työmaapäälliköt ja työmaainssit / palkanlaskijat ja res-kontra jne.)
- Työtehtävittäin (pitää selvittää kohderyhmät tarkasti) ja mietittävä, että mitä tietoa mikäkin kohderyhmä tarvitsee
- Sähköpostissa tai tiedotteessa pitää selkeästi kertoa, että mikä muuttuu, miten ja miksi!
- Tiedottamisen pitää olla oikea-aikaista kohdennettuna (vähän ennen käyttöönottoa?)
- Tiedotettava yleisistä prosessien muutoksesta

8. Koulutus

8.1. Yleisellä tasolla:

- On selvittävä, miten verrokkiyhtiöissä ONNISTUNEET koulutukset on hoidettu (matkiminen on halpaa)
- Ohjelmiston ensimmäinen koulutus on oltava luokkahuonekoulutusta
- Koulutusta tarvitaan koko järjestelmän elinkaaren ajan
- Main Userit = elinkaaren aikaiset kouluttajat
- Koulutusta on oltava erityisesti alkuvaiheessa ”liikaa”
- Koulutus on käyttöönoton tärkein onnistumisen tekijä hlöstön mielestä
- Kun ohjelmisto muuttuu tai päivittyy, siitä on koulutettava
- Koulutuskanavia voi olla tulevaisuudessa useita: LYNC, FAQ, Verkko-opetus jne.

8.2. Koulutustilaisuudet

- n. 10 opetettavaa / tilaisuus
- Esimiehet mukana (työpäälliköt) → sitouttaa
- Key Userit kouluttavat
 - Osaavat ohjelmat
 - Tuntevat liiketoiminnan
 - Mikäli koulutettavaa asiaa on paljon ensimmäisellä kerralla, niin koulutus on oltava useassa (kahdessa) osassa
 - Ensimmäinen koulutus on järjestettävä luokkahuonekoulutuksena
 - Varmistettava, että tilassa kaikki toimii etukäteen → vältetään ”näinhän tää meni” reaktioita
 - Koulutus voi olla kahdessa osassa muutenkin: (voisiko sitouttaa?)
 - 1) Alkeet
 - 2) Syvempi koulutus

8.3. Työpäälliköt ja Key Userit:

- Osallistuvat koulutuksiin
 - Osaavat ohjelmiston
 - Osaavat liiketoiminnan
 - Toimivat esimerkkinä alaisilleen
 - Varmistetaan, että esimiehestä ei tule ”taakka” uuden järjestelmän myötä, vaan osaa itsekin käyttää järjestelmää
- Key User = lähituki eli prosessin ja/tai liiketoiminnan osaaja, joka osaa vielä ohjelmankin
- Key User = kouluttaja
- Työpäällikkö = esimerkillään sitouttaa
- Kouluttajille järjestettävä tarvittaessa koulutuksen koulutusta

8.4. Käyttöohje / opas:

- Sähköisessä muodossa Desnetistä / intrasta
- Kuvakaappauksin toteutettu
- Voi olla kaksiosainen: perusteet + syventävä
- Käyttöoppaan avulla on päästävä alkuun, vaikka alkukoulutusta ei olisi vielä edes pidetty

9. Johtaminen

9.1. Ylimmän johdon toiminta:

- Sponsori:
 - Riittävän arvovaltainen
 - Sparraa työpäälliköt muutosjohtamisen osalta
 - Huolehtii kollegoidensa keskuudessa, että johto toimii esimerkkinä uuden järjestelmän käytössä
 - Huolehtii siitä, että tulosityksiköissä resursoidaan käyttöönotto oikein
 - Johtaa resurssisuunnittelun
 - Kerää tietoa käyttöasteesta ja valvoo, että käyttö aloitetaan
- Johdon on tehtävä työtehtävänälyysi ja arvioitava miten kenenkin tehtävät muuttuvat järjestelmän myötä ➔ tiedottaminen
 - Miten tehtävät muuttuvat
 - Mitkä ovat uudet vaatimukset työntekijöille
 - Desnetiin ja / tai VIA-lehteen johdon tarina siitä, MIKÄ johtaa siihen, että MUUTOS / VOIMA on olemassa ➔ perustellaan muutoksen tarve!
 - Johdon on huolehdittava (sponsorin tehtävä), että kommunikaatio työntekijöiltä tulee johdolle ja johdon tavoitteet jalkautetaan koko organisaatioon (voisiko olla jokin foorumi + FAQ)
 - Ylimmän johdon on kaikin keinoin osoitettava sitoutumisensa uuteen asiaan!

9.2. Muutosjohtaminen:

- Muutoksen pelon taklaaminen
 - Aktiivinen ja suunniteltu tiedottaminen
 - Henkilöesimiehen toiminta luo turvaa henkilöstön keskuudessa
- Saavutetut edut
 - Henkilöstölle on tiedotettava, että mikä muuttuu

- Millaiset vaikutukset omaan työhön ja rutiineihin muutoksella on
- Huoli siitä, ettei opi tai sopeudu uuteen tilanteeseen:
 - Koulutuksen laatuun panostetaan
 - Koulutusta pitää olla saatavilla niin paljon, että kertaamiseenkin on mahdollisuus
- Muutoksen perustelut
 - Johdon on pystyttävä perustelemaan muutos: syyt ja hyödyt
 - Sponsori, Key Userit ja hlöesimiehet vievät muutoksen tarpeen sanomaa eteenpäin

9.3. Keskijohdon eli työpäälliköiden toiminta:

- Keskijohdon käyttöön on annettava resursseja, jotta perustyöt tulevat tehdyksi, vaikka uusi järjestelmä tuleekin käyttöön → pieni porrastaminen, opiskelijoita yms.
- Keskijohdolle on annettava riittävästi valtuuksia toimiakseen muutostilanteiden ylläpitävissäkin tilanteissa
- Valvovat, että ohjelmisto tulee käyttöön ja eivät hyväksy muita raportointi- ja käyttömalleja
 - Jatkuvalla sparraamisella ja kyselemisellä osoittavat myös kiinnostusta, miten asiat menevät ja miten alaiset pärjäävät
- Henkilöesimies
 - Opettelee itsekin ohjelman → ei taakaksi alaisilleen
 - Resursoi ja tiedottaa varautumisesta alaisiaan → turvallisuuden tunne
 - Omalla esimerkillään sitouttaa muutkin käyttämään ohjelmistoa
- Huolehtivat siitä, että kaikki pääsevät koulutuksiin ja että alaiset voivat keskittyä koulutuspäivän ajaksi itse koulutukseen ja muut hommat ovat hallussa
- Palkitsevat esimerkillisestä toiminnasta, ei suurta, mutta ”tsempparijuttuja”
- Huolehtivat siitä, että kaikki saatavilla oleva tieto saavuttaa projektihenkilöstön
 - Positiivinen kuva muutoksesta
 - Vahvistaa työntekijöiden turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa
 - Sitouttaa

- Varmistaa, että jokainen ymmärtää, että mikä muuttuu ja mitä siitä seuraa

10. Suunnitelma ongelmatilanteiden varalle

- Vastoinikäymisiin tulee varautua ja ongelmatilanteita varten pitää olla suunniteltuna toimintamallit ja resurssit
 - Miten varmistetaan, että viat korjataan nopeasti
 - Jos ohjelmisto kaatuu, mitä tehdään
 - Tiedotuskanavat
- Järjestelmän käyttöönnotossa ensimmäiset kuukaudet osoittavat, että millainen elinkaari sille tulee
- Projektinjohdon on varmistettava, että käyttäjien ja ohjelmistotoimittajan välillä on kommunikaatiota
 - FAQ
 - Yleinen keskustelufoorumi

11. Demotilaisuus

- Tilaisuuden suunnittelu → testataan toimiiko järjestelmä ja taipuuko yrityksen prosessit tähän
- Videotallenne, Desnetiin ”kooste”
- Tilaisuudessa demotaan yrityksen prosessit tarjouslaskennasta projektin päättämiseen
- Osallistujina demotiimi ja mielellään jokin oikea malliprojekti + johto + Fujitsu
- Demotilaisuus analysoidaan ja tehdään vielä viimeiset muutokset → käyttöönotto aloitetaan vasta muutosten jälkeen

12. Testaussuunnitelma

Testaussuunnitelma rakennetaan osaksi käyttöönottosuunnitelmaa. Perusteluna tälle on, että käyttöönottosuunnitelman ja testaussuunnitelman on ”synkattava”. Testaukseen tulee ottaa mukaan Key Userit, muu projektitiimi ja huolehdittava, että sitä tehdään pääsääntöi-

sesti yhteisessä tilassa, jotta kommunikaatio kaikkien projektin osapuolten välillä on esteetöntä.

KUOPIOSSA 17.12.2015

Ville Juntto